

2/100.-

PE-EU-152  
V434

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Reorganización del departamento de recursos humanos  
Empresa Pretty Clothes, S.A.  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Frank Alexis Velásquez Rodríguez

Guatemala, Mayo de 2010



B. Upana -I- 14,489 - 2,010

**Reorganización del departamento de recursos humanos**

**Empresa Pretty Clothes, S.A.**

**Práctica Empresarial Dirigida - PED -**

**Frank Alexis Velásquez Rodríguez**

**Lic. Estuardo Navas, Asesor**

**Lic. Elio Núñez, Revisor**

**Guatemala, mayo 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 Cóbar**  
**Decano**

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

**Tribunal que practico el examen general de la  
Practica Integral Dirigida –PED-**

**Licda. María Eugenia Sandoval de Paz  
Examinador**

**Licda. Ingrid de Núñez  
Examinador**

**Licda. Karla de Sigüenza  
Examinador**

**Lic. Estuardo Navas  
Asesor**

**Lic. Elio Núñez  
Revisor**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA


*"Saberla es ante todo, aprender a saberla"*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2290-1200  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:

REF.:C.C.E.E.0015-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 05 DE MAYO DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por M.Sc. Estuardo Navas, tutor y licenciado Elio Nuñez revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto - PED - titulada "REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA PRETTY CLOTHES, S.A.", Presentada por el estudiante Frank Alexis Velásquez Rodríguez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00036, de fecha 08 de abril del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobarr

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



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

Tutor: Estuardo Navas  
Título: Licenciado en Administración de Empresas

Dirección: 7 calle "A" 32-60 zona 7  
No. Teléfono cel. 50630469  
E-mail: oenavas@hotmail.com

Guatemala, 28 de Noviembre del 2009

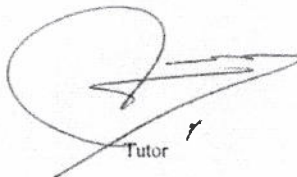
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "**Reorganización del departamento de recursos humanos Empresa Pretty Clothes, S.A.**", realizado por: Frank Alexis Velásquez Rodríguez, carné número 908319 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.



Tutor

Guatemala,  
04 de marzo de 2010

Estimado Licenciado Cesar Custodio  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Licenciado Custodio:

Por este medio le informo que el señor estudiante **Frank Alexis Velásquez Rodríguez**, identificado con el número de carne **0908319** ha presentado el documento cierre en la práctica empresarial dirigida (PED) con el nombre **"Reorganización del departamento de recursos humanos Empresa Pretty Clothes, S.A."**

En mi calidad de "revisor" emito el presente dictamen favorable.

Atentamente,



Licenciado Elio Núñez Aguilar  
Colegiado No. 10729



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: U/PANA: RYCA: 131.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Velásquez Rodríguez, Frank Alexis** aprobó con 83 puntos el examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de abril de dos mil diez.

Para los usos que a la interesada estime conveniente, se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de mayo de dos mil diez.

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicupl

Directora

Registro y Control Académico



  
Vr. Bo. Licda. Alba de González  
Viceirectora Académica

Manuel Alfaro  
C.C. Archivo



## Contenido

Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	
1.1    Antecedentes de la empresa	4
1.2    Marco teórico	7
Capítulo 2	
Metodología	26
2.1    Planteamiento del problema	26
2.2    Objetivos de la investigación	26
2.3    Justificación y delimitación de la investigación	27
2.4    Alcances y límites de la investigación	27
2.5    Tipo de investigación	28
2.6    Diseño de la investigación	28
2.7    Población y muestra	28
2.8    Sujetos	28
2.9    Instrumentos de la investigación	29
2.10   Procedimiento	29
Capítulo 3	
Resultados	30
Capítulo 4	
Análisis de resultados	39
Conclusiones	42

Propuesta	44
Introducción	45
Objetivos	46
Manual de inducción	47
Inducción a la empresa Pretty Clothes, S.A.	50
Manual de puestos y funciones	61
Objetivos del manual	62
Marco de referencia del manual	63
Plan de capacitación	100
Referencias	109
Anexos	111

### **Contenido de graficas cuadros y tablas**

Grafica No. 1	Reclutamiento de personal	32
Grafica No. 2	Antigüedad laboral	32
Grafica No. 3	Misión, objetivos, políticas y valores de la empresa	33
Grafica No. 4	Tipo de comunicación	33
Grafica No. 5	Tipo de capacitación	34
Grafica No. 6	Especificaciones del puesto de trabajo	34
Grafica No. 7	Descripción de puestos y funciones	35
Grafica No. 8	Ciclos de capacitación	35
Grafica No. 9	Tipos de motivación	36
Grafica No. 10	Ambiente de trabajo	36

Grafica No. 11	Actividades para unir al grupo	37
Grafica No. 12	Trabajo en Equipo	37
Grafica No. 13	Incentivos por cumplimiento de metas	38
Grafica No. 14	Oportunidades de desarrollo	38
Ilustración 1		7
Organigrama general Pretty Clotes, S.A.		7
Ilustración No. 2		
Cuadro No. 1	(Temas de capacitación)	105
Ilustración No. 3		
Cuadro No. 2	Presupuesto de capacitación	107
Ilustración No. 4		
Cuadro No. 3	Costo de implantación de manuales	108

## Resumen

La mayoría de pequeñas empresas en Guatemala no cuentan con un departamento de recursos humanos, siendo la gerencia administrativa quien se encarga de velar por el cumplimiento y necesidades tanto del personal como de la empresa, lo que provoca que muchas de las veces no se contrate al personal adecuado y la empresa tenga que erogar fuertes sumas de dinero en sueldos y prestaciones laborales; adicionalmente a esto el costo que representa el que debe invertirse en iniciar nuevamente el proceso de reclutamiento el cual también tiene un costo monetario.

En toda empresa u organización es necesaria la administración de recursos humanos para entender todo lo relacionado al comportamiento, organización y desarrollo del recurso humano para trabajar con los colaboradores de manera más eficiente.

La empresa Pretty Clothes, S.A. cuenta con 29 empleados y es una empresa 100% guatemalteca dedicada a la elaboración y distribución de todo tipo de ropa enfocada en conquistar los gustos más exclusivos de las mujeres que deseen vestir bien. La empresa centra la atención principalmente en el cliente externo ya que su objetivo es la satisfacción plena del cliente, para mantener los actuales y atraer a los clientes que visitan la tienda por primera vez.

Por la importancia que representa esta organización, en Pretty Clothes, S.A. el departamento de recursos humanos fue creado en el mes de abril del 2009, después de realizar un estudio para la creación del departamento, la empresa decidió invertir en el mismo. Sin embargo por el corto tiempo que tiene de existencia se ha implementado parcialmente y no ha podido asumir un papel activo en la toma de decisiones de la empresa. Actualmente tiene que cumplir con los objetivos y utilizar los recursos humanos de forma efectiva, desarrollando una fuerza de trabajo con habilidades necesarias para competir. Por lo tanto existe el objetivo general para la presente investigación de “Reorganizar el departamento de recursos humanos en la empresa Pretty Clotes, S.A.”

El presente trabajo de investigación contiene cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el primer capítulo se narran los antecedentes de la empresa, su historia, su misión, visión, el diagnóstico del análisis FODA y su estructura. Así también el marco teórico el cual contiene base técnica de la investigación con temas importantes como el proceso administrativo y la administración de recursos humanos,

El Segundo capítulo se conforma por la metodología aplicada en la investigación e incluye el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos de investigación, la justificación y delimitación de la investigación, alcances y límites, el tipo de investigación, diseño de la muestra, la población y muestra, los sujetos de la investigación, los instrumentos y el procedimiento de la investigación.

El tercer capítulo contiene los resultados de la investigación, contiene graficas y una breve explicación de cada una de ellas.

El cuarto capítulo figura el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo al marco teórico.

Luego se encuentran las conclusiones de la investigación realizada, en donde se da respuesta a la pregunta planteada en el problema de investigación.

Seguido se elabora la propuesta para que Pretty Clothes, S.A. pueda reorganizar su departamento de recursos humanos.

Por último se da a conocer las fuentes de información bibliográficas que se utilizaron el proceso de investigación.

## Introducción

El rápido crecimiento y desarrollo de las empresas en el mundo trae consigo la necesidad de administrar grandes grupos de personas. Con el aumento de trabajadores en los procesos, se presentan varias necesidades y exigencias de la clase trabajadora tales como mejores condiciones laborales de salud, higiene y seguridad.

Toda empresa privada o pública de carácter social o lucrativo, requiere para el logro de sus objetivos de elementos físicos, materiales, financieros y humanos; siendo estos últimos los más importantes ya que cuentan con la capacidad de aprovechar, transformar y convertir a los anteriores para generar productos y servicios que satisfagan necesidades, logrando así el mantenimiento de los capitales y la generación de nuevos recursos financieros que permitan el sostenimiento y desarrollo de la organización, quedando claramente la importancia de la administración de recursos para la empresa e institución ya que le asegura el logro de sus objetivos y metas.

En la actualidad es de gran importancia para las empresas contar con un departamento de recursos humanos bien estructurado que proporcione mejoras continuas no solo para la empresa sino para el personal que labora en ella. El presente trabajo de investigación está orientada a la reorganización del departamento de recursos humanos de la empresa Pretty Clothes, S.A., siendo esta una de las unidades principales de toda empresa, aquí la han dejado en último plano dando prioridad a otras unidades como la gerencia de ventas, la gerencia de administración y finanzas, etc. Sin embargo en la reorganización del departamento de recursos humanos de la empresa se requiere de elementos básicos como el interés por parte de la misma y contar con los recursos económicos para llevar a cabo la implementación.

La empresa centra la atención en el cliente externo y descuida al cliente interno, creando un ambiente de inseguridad e inestabilidad para el personal, dando como resultado que no exista compromiso por parte de los colaboradores dentro de la empresa.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Pretty Clothes, S.A. se fundó el 30 de abril del 2003 por uno de los socios el Sr. Walter Freud y se ubica en la 6ta Avenida, 5ta. Calle 12-01 zona 14.

Durante este período de tiempo ha sido fuente de trabajo para los guatemaltecos, contribuyendo de esta manera al desarrollo social y económico de Guatemala.

Con los 6 años de experiencia en el campo de la industria de textiles, cuenta con productos de alta calidad hechos con telas finas importadas del extranjero, además cuentan con la mejor diseñadora del país y al mismo tiempo implementa diferentes productos complementarios de accesorios para mujeres, adaptando el mismo a las necesidades de las mujeres modernas.

Es una empresa sólida, altamente competitiva y multidisciplinada integrada por un equipo de profesionales especializados con la finalidad de entregar a los clientes un producto de calidad y puntualidad.

#### Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración y venta de todo tipo de prendas de vestir, enfocada en conquistar los gustos más exigentes de las mujeres que visten bien.

#### Visión

Ser reconocida en el mercado nacional e internacional como una empresa innovadora y líder en el diseño, elaboración y distribución de todo tipo de prendas de vestir para mujer durante los próximos 10 años.

## Valores

- **Responsabilidad:** Ofrecer un producto de alta calidad y que cada departamento de la empresa cumpla con sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- **Paciencia:** Es uno de los valores importantes enfocados en ofrecer la mejor atención.
- **Servicio:** Pasión por el cliente siempre, enfocándonos en atención personalizada.
- **Innovación:** Estar a la vanguardia en nuestros servicios, proceso y procedimientos, con excelencia.
- **Eficiencia:** Cumplimiento con sentido de urgencia y confidencialidad enfocadas a cumplir las metas siempre y utilizando adecuadamente los recursos de nuestra empresa.
- **Trabajo en Equipo:** El equipo prevalece sobre la individualidad con capacidad para colaborar y cooperar con los demás.
- **Ética:** Hacer lo correcto siempre con integridad.
- **Actitud:** Hacer las cosas con entusiasmo, confianza y optimismo de cara al futuro.

## Análisis Foda

### Fortalezas

- Variedad de precios,
- Excelentes promociones,
- Diseñadora calificada,
- Maquinaria moderna de alta tecnología,
- Liquidez financiera,
- Diseños a la vanguardia de la moda,
- Creaciones y telas de primera calidad,
- Ventas por mayor, menor y detalle,
- Modernas instalaciones.



#### Debilidades

- No se realiza una adecuada planeación del recurso humano,
- No cuenta con manuales y programas de inducción,
- No posee manuales de atribución de puestos,
- Falta de comunicación del personal y sus jefes,
- Falta de programas de capacitación,
- Políticas inadecuadas de trabajo,
- No cuenta con programas de evaluación del desempeño,
- Personal desmotivado,
- Altos índices de rotación de personal de ventas y operario,
- Poco personal en el área de ventas,
- Falta de contratación del personal idóneo al puesto de trabajo.

#### Oportunidades

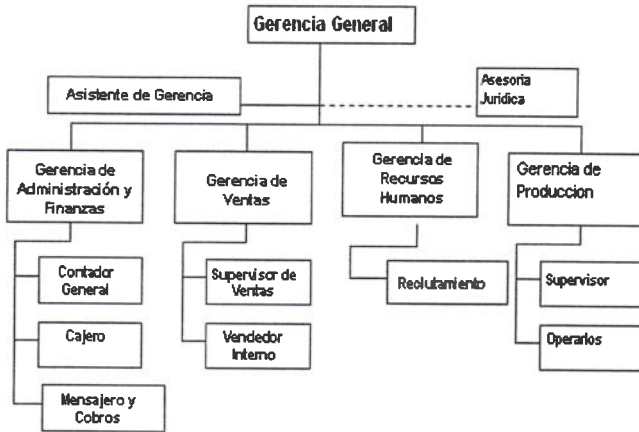
- Expandir las operaciones a nivel nacional e internacional,
- Diversificación de la línea de productos.

#### Amenazas

- La competencia por contar con mayor tiempo y experiencia en el mercado ofrece mayores beneficios,
- La crisis económica que afecta el país.

Ilustración No. 1

Organigrama general de la empresa



Fuente: Elaboración propia, agosto 2009

## 1.2 Marco Teórico

Administración: La administración es considerada por Stoner y Freeman (2000), como una mezcla de ciencia, técnica y arte, que investigan, observa, experimenta y encuesta, así como la utilización de instrumentos, procedimientos, conocimientos científicos dejando así lugar a la técnica, teoría y la aplicación de la creatividad.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados. Para Koontz y Wehrich (2004), definen que cuando los individuos se desempeñan como administradores se deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

#### a) Planeación

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, asimismo supone y en forma destacada la innovación administrativa.

#### b) Organización

Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. ¿Qué significa “estructura intencional de funciones”?, en primer lugar es donde las personas que trabajan en común deben cumplir con ciertas funciones. En segundo, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas, a fin de que los individuos puedan trabajar de manera fluida, eficaz y eficiente en grupos.

#### c) Integración de personal

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, contratación, la inducción, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

#### d) Dirección

Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizaciones y grupales.

## e) Control

El proceso básico indica tres pasos: 1) establecimiento de normas, 2) medición de desempeño con base en esas normas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes. Por medio de la función de control el administrador mantiene la organización en el buen camino, sin permitir que se aleje mucho de sus metas.

### 1.2.1 Administración de recursos humanos

Koontz y Wehrich (2004), definen que como todas las instituciones u organizaciones cuentan con el recurso humano, es necesario que éste se adecúe a las necesidades de la institución u organización, de lo contrario se desperdician todo tipo de recursos.

Por su parte Werther y Davis (2000), escriben que la administración de recursos humanos, es el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Por lo tanto apuntan, que para funcionar adecuadamente, los departamentos de personal requieren considerable información sobre una serie de aspectos. Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un departamento de recursos humanos puede delinearse a responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo?
- b) ¿Qué habilidades posee cada empleado?
- c) ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
- d) ¿Cuáles son los factores externos que afectan más directamente la organización?
- e) ¿Cuáles son las tendencias dominantes, internas y externas, en cuanto a compensación de los empleados?

Continúa Werther y Davis (2000), en la medida que las actividades de administración de los recursos humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de personal. La información acerca

de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos, apunta Werther y Davis que son:

- a) Compensar de manera equitativa a los empleados.
- b) Ubicar al personal en puestos adecuados.
- c) Determinar niveles realistas de desempeño.
- d) Crear planes de capacitación y desarrollo.
- e) Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- f) Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- g) Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- h) Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
- i) Eliminar requisitos y demandas innecesarias mediante la racionalización del proceso.
- j) Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

Para concluir Werther y Davis (2000), apuntan que la aplicación inmediata de esta información la transforma en descripción de puesto, especificación de puesto y estándares de rendimiento. Las descripciones de puestos, las especificaciones del mismo y los niveles de desempeño integran el sistema de información sobre recursos humanos.

Saber aprovechar la disponibilidad del recurso humano con el que cuenta cualquier institución es fundamental; ya que es conveniente que los colaboradores encuentren y hagan uso de las técnicas apropiadas para lograr los mejores esfuerzos de cada persona en aras de los fines propuestos para esa institución.

En tanto Dessler (2001), define la administración de personal como las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa.

Por lo tanto, administración de recursos humanos, es la manera de hacer posible la labor dentro de la institución de una forma eficaz y eficiente para poder así alcanzar los objetivos institucionales, y mejorar la calidad laboral y de servicio.

Werther y Davis (2000), explican que un sistema de administración de recursos humanos en la organización se divide a su vez en cinco subsistemas: fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección y relación con el personal y evaluación.

- a) Fundamentos y desafíos: el desafío básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Para enfrentar esto, es necesario que el departamento de recursos humanos se organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoye adecuadamente las labores de los gerentes operativos.
- b) Preparación y selección: la administración de recursos humanos requiere una adecuada base de información para ser eficiente. Cuando carecen de ella, los integrantes del departamento de personal enfrentan serias limitaciones para cumplir con sus responsabilidades.
- c) Desarrollo y evaluación: una vez que son contratados, los nuevos colaboradores deben orientarse mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto pasan a ocupar los puestos de trabajo y reciben la capacitación necesaria para ser productivos.

- d) **Compensación y protección:** un elemento para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los colaboradores deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva.
- e) La compensación moderna cubre aspectos que más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones y deben mantenerse a un nivel adecuado acorde a la productividad de los colaboradores para que la institución retenga la fuerza de trabajo y que esta conserve la capacidad de competir.
- f) **Relación con el personal y evaluación:** los colaboradores necesitan motivación y el departamento de recursos humanos es en parte responsable de garantizar la satisfacción de los mismos. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicación de medidas disciplinarias, sin que esto suponga represión por parte de un sector hacia otro, más bien buscando la armonía de las relaciones entre trabajadores y patrono-empleados.

En todas las instituciones tanto públicas como privadas los puestos de trabajo constituyen el principio rector para su organización, además una familia de puestos es un grupo de empleos íntimamente relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor.

La administración de recursos humanos para la institución, es la importancia de la relación individual y colectiva con el fin de unificar esfuerzos para lograr los objetivos claramente definidos.

### 1.2.2 Funciones de la administración de recursos humanos

Muchas son las funciones que tienen la administración de los recursos humanos. Diversos autores como Werther y Davis (2000), presentan algunas de ellas.

- 1) Planeación del recurso humano.
- 2) Contratación de personal.
- 3) Capacitación y desarrollo profesional.
- 4) Evaluación del desempeño.
- 5) Ascenso, transferencias, descensos y separaciones.
- 6) Compensaciones y prestaciones laborales.
- 7) Relación entre trabajadores.

1) Planeación del recurso humano. Gómez, Balkin y Cardyn, (2002), definen que es el proceso que sigue una organización para garantizar que cuenta con el número de personas, del tipo adecuado, que necesita para suministrar en el futuro, determinado nivel de producción o servicio. Las empresas que no realizan una planeación de recursos humanos pueden no ser capaces de satisfacer las necesidades laborales futuras (falta de mano de obra).

Para Dessler (2001), los métodos para recabar información son:

- a) Introducción: información acerca de las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto.
- b) Las entrevistas: recabar datos para el análisis de un puesto.
- c) Los cuestionarios: se le pide que marque si desempeña cada una de las tareas o no y, si lo hace, y a la vez describe las principales funciones de su puesto.
- d) La observación: es útil cuando los puestos son de mucha actividad física observable.
- e) Los diarios o bitácoras de los participantes: lista diaria que hacen los trabajadores de cada actividad que realizan, así como del tiempo que se tardan en cada una de ellas.

Werther y Davis (2000), definen la planeación de recursos humanos como una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Continúan, que las ventajas de la planeación de recursos humanos incluyen:

- a) Mejor utilización del personal de la empresa.



- b) Permitir que los esfuerzos del departamento del personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre las bases congruentes.
- c) Lograr considerables economías en las contrataciones de personal.
- d) Enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- e) Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Tiene por objetivo, identificar los planes de recursos humanos y asegurar que las necesidades de sus colaboradores se satisfagan de manera adecuada para lograr las considerables ventajas competitivas.

2) Reclutamiento. Para Werther y Davis (2000), se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

Por su parte, Koontz y Weihrich (2004), definen que el reclutamiento consiste en atraer candidatos que puedan ocupar los puestos que consta la estructura organizacional.

Para estos efectos, enmarca Koontz y Weihrich, se dispone también de varias fuentes externas como:

- a) Las agencias de empleo.
- b) Las empresas de reclutamiento de ejecutivos.
- c) Asociaciones profesionales.
- d) Instituciones educativas.

Dentro de las fuentes internas se mencionan:

- a) Promoción interna (ascensos).
- b) Anuncio en tablero de noticias.

Luego, recomiendan identificar el medio para anunciar una vacante de acuerdo a las características de la empresa. No es lo mismo reclutar al operario de una máquina que debe poseer cierto grado de especialización en su campo que a un auxiliar administrativo de entre los estudiantes de administración de una universidad.

Gómez, Balkin y Cardyn, (2002), definen que el objetivo de reclutamiento consiste en atraer a candidatos calificados para el puesto, por lo que la atracción de candidatos que no están calificados es una pérdida de tiempo que además resulta costosa. Los candidatos tienen que ser entrevistados y estudiados antes de que se pueda determinar si están o no calificados para evitar costos, el esfuerzo de reclutamiento debe estar dirigido únicamente a los candidatos que tienen la calificación mínima para desempeñar el cargo.

Es importante recurrir a diferentes pruebas técnicas que permitan concluir sobre la idoneidad o no del candidato a la plaza requerida; así mismo la implementación de pruebas de conocimiento para profundizar sobre la capacidad numérica y si está apto (a) para resolver problemas que susciten en la institución.

3) Selección. Para Koontz y Weihrich (2004), es el proceso para elegir entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro.

Por su parte Werther y Davis (2000), el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitante debe ser contratado.

Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes: la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. Los siguientes pasos dependen en gran medida de la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Paso 2. Pruebas de idoneidad: son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Validación de pruebas: la validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante.

Diversos tipos de prueba psicológica: el propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla.

Instrumentos para la administración de exámenes: existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente: las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad, se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Paso 3. Entrevista de selección: consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que pretenda el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede esto? ¿Cómo se compara respecto de otras personas que han solicitado el puesto?

Paso 4. Verificación de datos y referencias: las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos

capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

Paso 5. Examen médico: es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentaran con frecuencia.

Paso 6. Entrevista con el supervisor: el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

Paso 7. Descripción realista del puesto: cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

Paso 8. Decisión de contratar: la decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento del personal.

Gómez, Balkin y Cardyn, (2002), indican que la selección de personal es el mecanismo que permite determinar la calidad total de los recursos humanos de una institución.

Chiavenato (2000), por su parte manifiesta que la selección de personal persigue la adecuación y eficiencia de la persona al cargo. Este exige de la persona un conjunto de requisitos contenidos en la descripción y análisis del cargo.

4) Contratación. Por su parte Guevara (2005), define la contratación como el proceso legal firmado entre los contratantes, a cambio de un pago por un servicio respectivo en cualquier

institución, organización o empresa. A la vez, es el proceso de selección realizada entre varios candidatos aspirantes a un puesto de trabajo.

5) Inducción. Para Sherman (1999), el proceso de inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información más importantes y primarias a cerca de la organización. Es un momento importante en la cual trata de socializar a la persona contratada con la organización, y es necesario que la primera impresión que tenga el nuevo empleado sea amena y agradable, ya que de él dependerá el rendimiento laboral, y es por ello que las autoridades de la institución tomen muy en cuenta este aspecto para tener un mejor clima organizacional.

Dessler (2001), define la inducción como el procedimiento que proporciona a los empleados nuevos la información básica de los antecedentes de la compañía.

Luego Werther y Davis (2000), definen que el proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización.

Por su parte Bohlander, Scout y Sherman (2001), definen la orientación como el proceso formal para familiarizar a los empleados nuevos con la organización, su trabajo y sus unidades de trabajo.

Por su parte se define inducción general, como introducir o proporcionar al nuevo empleado los antecedentes o reseña histórica, la misión, la visión, objetivos y planes de la institución o empresa, la cual será proporcionada por el encargado de recursos humanos. Y la inducción específica se refiere a la información necesaria o pertinente al puesto a desempeñar; entre ellas, las responsabilidades, atribuciones y derechos del área de trabajo, todas estas orientaciones deberán ser proporcionadas por el jefe de unidad.

La inducción es también conocida con los términos de orientación, introducción y/o socialización del candidato a la institución por medio de:

#### a) Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Otros conceptos son: Para Reyes Ponce (2002), un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Para Graham (2000), el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Para Kellog (2000), es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Para Terry G. R. (2002), una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo

#### b) El manual como medio de comunicación

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

#### c) Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- 1) Instruir la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- 2) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- 3) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- 4) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

#### d) Manual de personal:

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

#### e) Manual de adiestramiento o inductivo

Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

6) Capacitación y desarrollo profesional. Propone mejorar y contribuir con los individuos y grupos de colaboradores en la eficiencia de la institución; ya que auxilia en el desempeño actual y los beneficios pueden prolongarse en la vida laboral.

Gómez, Balkin y Cardyn, (2002), definen el desarrollo profesional como un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de los trabajadores, más capacitados; tienen un alcance de mayor duración que la formación.

Para Chiavenato (2000), la capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de forma sistemática y organizativa, por el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Además recomienda las siguientes fases:

- a) Detectar necesidades de capacitación.
- b) Identificar los recursos para la capacitación.
- c) Diseño del plan de capacitación.
- d) Ejecución del programa de capacitación.
- e) Evaluación, control y seguimiento del plan.



Para llevar a cabo un plan adecuado, se debe tomar en cuenta todos los aspectos anteriores cobrando relevancia el último, ya que muchas veces se desarrolla un plan de capacitación pero no se controlan sus resultados y mucho menos se le da el seguimiento correspondiente.

Para Aldana (2004), la capacitación son las actividades enfocadas a enseñar a los empleados como desempeñar su puesto de trabajo en determinada institución en la que se laboran.

Por su parte Koontz y Weihrich (2004), la capacitación en el centro de trabajo es un proceso sin fin. Aparte de la capacitación en el centro de trabajo, existen muchos otros enfoques para el desarrollo de los administradores como las conferencias internas y externas.

Además indican que los propósitos de la capacitación comprenden 4 tipos de cambios:

- a) Transmisión de información: consiste en repartir información entre capacitados así como un cuerpo de conocimientos.
- b) Desarrollo de habilidades: aquellas que van directamente con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras.
- c) Desarrollo o modificaciones de actitudes: lo negativo cambiarlo a actitudes favorables entre los trabajadores y aumentar la motivación.
- d) Desarrollo del nivel conceptual: llevarla a desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa.

Los enfoques de capacitación y desarrollo para Werther y Davis (2000), son:

- a) La efectividad respecto al costo.
- b) El contenido deseado del programa.
- c) La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- d) Las preferencias y la capacidad de las personas.
- e) Las preferencias y capacidad del capacitador.
- f) Los principios de aprendizaje a emplear.

7) Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño; es el proceso mediante el cual se determinan las necesidades de capacitación y niveles de desempeño de los colaboradores, asimismo la información recabada sirve para dar herramientas que contribuirán al desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores en la institución.

La evaluación para Koontz y Wehrich (2004), debe centrarse en los resultados, pero hay que tener el cuidado de no perderse en el juego de los números.

Según Werther y Davis (2000), la evaluación del desempeño, es aquel proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Además definen que las ventajas de la evaluación del desempeño son:

- a) Mejora el desempeño.
- b) Políticas de compensación.
- c) Decisiones de ubicación.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- f) Imprecisión de la información.
- g) Errores en el diseño del puesto.
- h) Desafíos externos.

Y dentro de las desventajas están, según Werther y Davis:

- a) Alta probabilidad de que el cumplimiento o incumplimiento de las metas no sea del todo atribuibles a las personas.
- b) Es extremadamente difícil evaluar cuando se toman en cuenta factores incontrolables o inesperados.
- c) Dejarse llevar por la inercia del sistema.
- d) Solo se evalúa el desempeño operativo, y no factores adicionales como la habilidad.

Por su parte Dessler (2001), define la evaluación del desempeño como calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño.

Los tres pasos para evaluar el desempeño según Dessler son:

- a) Definir el trabajo.
- b) Evaluar el desempeño.
- c) Presentar esta información al empleado.

8) Ascensos, transferencias y separaciones. Cuando los colaboradores tienen un alto desempeño pueden ser ascendidos o transferidos a puestos superiores, mientras que cuando el desempeño no es eficaz pueden ser transferidos a posición más baja o bien puede haber una separación laboral.

9) Compensaciones o prestaciones laborales. Las compensaciones o prestaciones son los beneficios que los colaboradores reciben como resultado de su labor, lo cual resulta ser un intercambio.

Según Werther y Davis (2000), deben integrarse los diferentes aspectos que a juicio de la organización, se deben reconocer. El primero y principal es el aspecto legal; conocer bien las leyes y cumplir con ellas es la obligación más importante. Otros criterios que serán tenidos en cuenta para determinar las compensaciones pueden ser: recompensar una buena evaluación del desempeño de cada empleado, reconocer las metas alcanzadas por la empresa, dar reconocimiento a la antigüedad de una persona en la organización, la posición que tiene cada persona dentro de la empresa y los esfuerzos por alcanzar otros niveles.

Para George Milkovich en su libro Compensación (2000), describen que la compensación tiene significado distinto para el empleado y la institución, así los describe:

- a) Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello

se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social; en esencia se trata de una relación de intercambio.

El trabajo se retribuye con compensaciones que pueden ser de carácter financiero y no financiero. El financiero es cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; el no financiero es cuando recibe toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones financieras.

- a) Para las instituciones, las compensaciones son un costo de operación; el hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensaciones tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa.

Para Davis y John (2003), definen que la motivación hacia el logro es el impulso que sienten algunas personas para lograr y buscar objetivos; los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que los acompañan. Así mismo manifiestan que los sistemas de incentivos económicos pueden aplicarse en casi cualquier puesto; y los criterios para esos incentivos abarcarían la producción del empleado, las utilidades de la compañía, los ahorros en costo, unidades embarcadas y la calidad del servicio al cliente.

Por su parte Torres (2001), define que la falta de motivación puede estar unida a otros factores de realización o de la relación de la empresa. La persona que no se siente valorada, aún con un sueldo justo, tendrá dificultades de motivación y quizá el desempeño sea menor al que podría realizar. De igual manera puede ocurrir con la persona que no tiene elementos suficientes y necesarios para la realización del puesto que desempeña.



## Capítulo 2

### Metodología

#### 2.1 Planteamiento del problema

El departamento de recursos humanos de Pretty Clothes S.A., está en etapa de transición de la gerencia administrativa, quien con anterioridad se encargaba de todo lo relacionado a personal. La gerencia de recursos humanos está formado por un gerente quien a su vez tiene a su cargo 2 asistentes quienes únicamente se dedican a la nomina y a contratar personal cuando existen vacantes.

Por el momento el departamento únicamente se dedica a reclutar personal y no cuenta con ningún manual de administración de recursos humanos que describa el proceso de reclutamiento de personal, inducción, capacitación, no cuentan con atribuciones de puestos ni descripción de los mismos, además carecen de programas de motivación y desarrollo dentro de la empresa. Y por lo descrito con anterioridad, los directivos de la empresa han realizado un diagnóstico del problema para prever los errores y mantener la eficiencia, dando como resultado que en la empresa el personal no se siente motivado y la rotación es muy alta.

Pregunta de investigación

¿Es necesario reorganizar el departamento de recursos humanos de la empresa Pretty Clothes, S.A.?

#### 2.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Reorganizar el departamento de recursos humanos de la empresa Pretty Cothes, S.A.

### Objetivos específicos

- Identificar las necesidades del departamento de recursos humanos para mejorar su funcionamiento actual.
- Establecer las herramientas administrativas necesarias para la administración de recursos humanos

## 2.3 Justificación y delimitación de la investigación

La presente investigación se orienta a determinar las necesidades de la empresa y del personal para la implementación de nuevas herramientas de trabajo que permitan la simplificación de las tareas y actividades realizadas para beneficio de la empresa y del personal que labora en ella.

## 2.4 Alcance y límite de la investigación

### Alcances

A través de la investigación se pretendió conocer las estrategias de administración del recurso humano que utiliza actualmente la empresa para comprometer al personal. Se enfocó en proporcionar manuales de inducción a la empresa, manuales de descripción de puestos de trabajo y un plan de capacitación los cuales pueden ayudar a la empresa y al personal que forma parte de la misma.

### Límites

Para el presente trabajo no se tuvo ningún inconveniente en realizar la investigación a excepción de la información financiera. Este tema es confidencial y a solicitud del dueño de la empresa se pidió no indagar en ningún tema contable financiero.

## 2.5 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, se realizó una evaluación y descripción de la manera en que la empresa obtiene, desarrolla, mantiene y conserva el número y el tipo adecuado de trabajadores y de las condiciones en las que estos últimos están.

## 2.6 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es a través de entrevista con el gerente de recursos humanos y un cuestionario con preguntas directas para los empleados, la recopilación de los datos se realiza una sola vez en la unidad de análisis.

## 2.7 Población y muestra

En la presente investigación la población en estudio son las 29 personas que trabajan en la empresa y el gerente de recursos humanos y por ser pequeña la población no fue necesario el cálculo de la muestra.

## 2.8 Sujetos

### Sujeto 1

Los empleados de la empresa Pretty Clothes, S.A. y que en total ascienden a 29 empleados.

### Sujeto 2

El gerente de recursos humanos encargado de la administración del personal de la empresa.

## 2.9 Instrumentos de la investigación

Se utilizó una entrevista estructurada al gerente de recursos humanos a través de una guía de diez preguntas para determinar la situación actual del departamento y la forma en la cual se llevan a cabo cada uno de los procesos, así también se realizó una entrevista al personal que trabaja dentro de la empresa por medio de un cuestionario estructurado de 14 preguntas cerradas. Estas encuestas son fundamentales para determinar las necesidades del departamento de recursos humanos. (Véase Anexos)

## 2.10 Procedimientos

El diseño de la investigación se realizó de la forma siguiente:

- Identificar el tema a investigar
- Se solicitó autorización a la empresa para la realización de la práctica.
- Se elaboró el plan de investigación, tomando como base los contenidos del marco teórico.
- Se diseñó el cuestionario.
- La entrevista se realizó a los objetos de análisis.
- Se procedió a identificar los objetos de análisis de investigación.
- Se tabularon los resultados proporcionados por los objetos de análisis y se procedió a su análisis y discusión.
- Se realizaron las conclusiones pertinentes.
- Se redactó el informe final.



## **Capítulo 3**

### **Resultados**

Se realizó una entrevista dirigida al gerente de recursos humanos para conocer la situación actual de la del departamento, también se le realizó encuestas a los 29 empleados que laboran para la empresa (un contador general, dos asistentes contables, un cajero, un mensajero, dos asistentes de recursos humanos, supervisor de ventas, cinco vendedores, la diseñadora de modas, el supervisor de operarios y catorce operarios). Esta encuesta aportó información básica de la situación del departamento de recursos humanos y lo que la empresa necesita para su eficiente funcionamiento.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en ambas encuestas.

Entrevista dirigida al gerente de recursos humanos.

Según resultados mostrados por la entrevista, el departamento de recursos humanos en la actualidad únicamente se dedica al reclutamiento de personal y actividades como inscripción de empleados en el IGSS e IRTRA. Esto es un costo de oportunidad para la empresa ya que estas personas pueden ser mejormente aprovechadas para actividades como realizar el proceso de reclutamiento de personal, selección, contratación, inducción y capacitación además de realizar evaluaciones de desempeño del personal para reducir los índices de rotación y ausentismo.

Indico que el departamento no realiza ninguna actividad por el momento para comprometer a los empleados con la empresa y por eso considera que se da un elevado índice de rotación de personal. Tampoco se realiza planeación alguna del recurso humano y una de las formas de motivación que ofrece al personal es que se da prioridad al personal interno sobre el externo cuando se presenta una vacante en algún puesto administrativo.

Manifestó que la forma en que actualmente se recluta personal es por medio de volantes, anuncios en la puerta de la empresa o recomendaciones de los mismos empleados y por la urgencia de llenar la plaza la mayoría de las veces no se contrata al personal adecuado para la

plaza. Esto afecta el nivel de rentabilidad de la empresa por las fuertes sumas de dinero que tiene que erogar en pago de liquidaciones.

No se cuentan con manuales de descripción de puestos y la inducción consiste únicamente en mostrarle las instalaciones y presentarlo con sus compañeros a los empleados que ingresan por primera vez a laborar en la empresa.

El gerente de recursos humanos afirma que la capacitación es fundamental para mejorar la eficiencia de la empresa, sin embargo en la misma la capacitación se lleva a cabo una vez al año y solo para los empleados administrativos ya que son estos quienes realizan cambios en la estructura de la empresa y según políticas de la empresa, los empleados de venta y operarios deben permanecer el mayor tiempo posible en sus puestos de trabajo de lo contrario significa pérdida de recursos para la empresa.

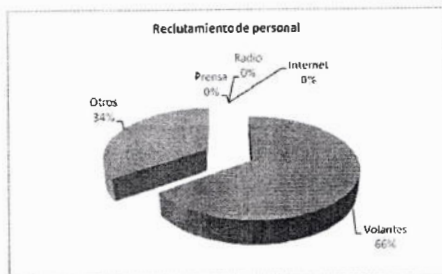
Otra forma de motivación que tiene la empresa es el pago por alcanzar metas para empleados de ventas y operarios.

No realiza evaluación del desempeño del personal por lo tanto no se identifica a los colaboradores que necesitan capacitación ni a los que sobresalen en sus actividades. La evaluación del desempeño contribuye además al desenvolvimiento de los colaboradores en la institución, tampoco se tiene una base de datos que indique el logro profesional de empleados que han continuado con sus estudios los cuales son candidatos potenciales para el momento que se presente una vacante de mayor responsabilidad y jerarquía ya que al final se ahorran costos al reclutar candidatos dentro de la misma institución.

#### Encuesta dirigida al personal

Los resultados obtenidos por el personal que labora en la empresa son los siguientes:

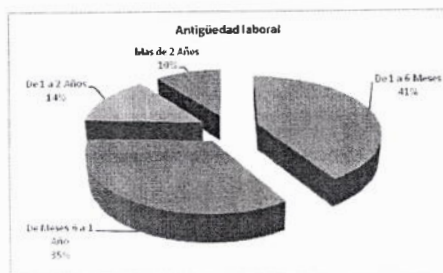
Gráfica No. 1: Medio por el que se entero de la plaza para trabajar en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

Pretty Clothes por ser una empresa pequeña no da importancia necesaria al proceso de reclutamiento. Utiliza medios informales para la contratación de personal como volantes, anuncios en puerta, y recomendaciones de empleados que trabajan en la empresa.

Gráfica No. 2: Tiempo que tiene de laborar para la empresa.



Fuente: Elaboración Propia, octubre 2009

Por no dar la importancia necesaria al personal que labora en la empresa, esta última presenta altos índices de rotación y ausentismo (46% en el área de ventas, 36% en el área de operaciones y 18% en el área de administración y Finanzas).

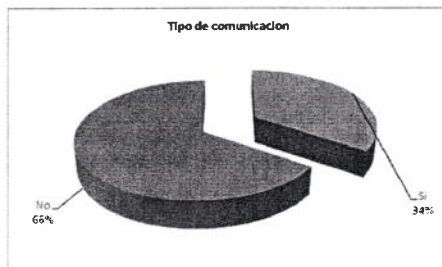
Grafica No. 3: Conoce la misión, objetivos, políticas y valores de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

Los programas de inducción en la empresa no existen, tampoco cuentan medios donde la persona pueda conocer aspectos relevantes como la misión, objetivos, políticas y valores de la empresa.

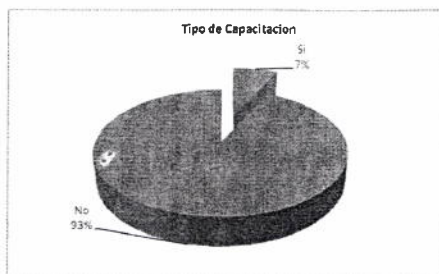
Grafica N. 4: Es abierta la comunicación con su jefe inmediato o encargado del departamento.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

El personal que trabaja en la empresa no expresa sus inquietudes ni los problemas que les molesta ya que no existen medios para realizarlo. Ni siquiera pueden platicar entre ellos en horarios de trabajo ya que si lo hacen se les llama la atención además indicaron que muchas veces, algunos jefes de departamento ni contestan siquiera el saludo de los buenos días.

Grafica No. 5: Capacitación que brinda la empresa al momento de ingresar a laborar en ella.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

Por la necesidad de la empresa de llenar las plazas vacantes, al momento de contratar un nuevo colaborador de inmediato lo colocan en su puesto de trabajo sin darle una breve explicación de sus funciones.

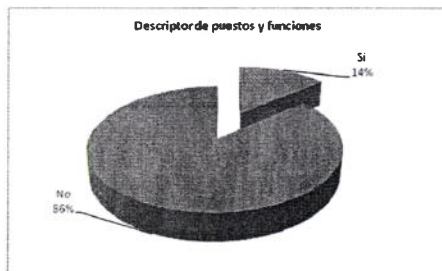
Grafica No. 6: Conocimiento de las especificaciones y atribuciones de su puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

Por no contar con programas de capacitación, inducción o manuales de especificación de puestos y funciones los trabajadores de la empresa no saben que requiere la plaza de ellos ni conocen cuáles son sus atribuciones.

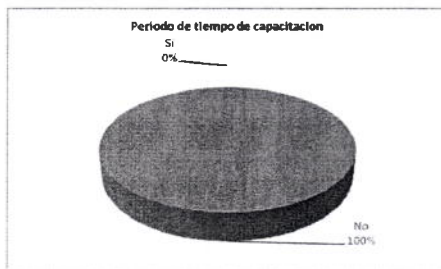
Grafica No. 7: Existencia de manual de descripción de puestos en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

En la empresa no existe ningún tipo de manual que le sirvan tanto a la empresa como al personal que labora en ella.

Grafica No. 8: Proporciona la empresa capacitación constante.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

La empresa considera que el empleado únicamente debe trabajar cualquier otra actividad que no sea trabajo es pérdida de recursos y de tiempo.

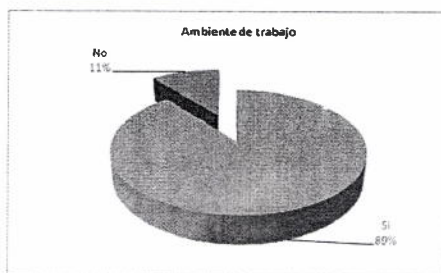
Grafica No. 9: Programas de motivación que existen en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

Los trabajadores de la empresa manifestaron que lo que necesitan para estar motivados es el recurso económico. Ellos sienten que están siendo explotados en la empresa y no se les tiene ningún tipo de consideración.

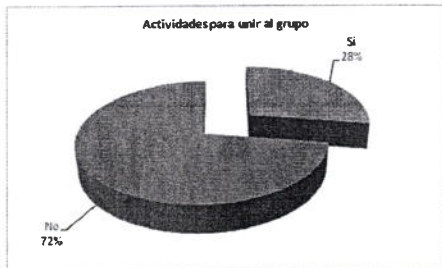
Grafica N. 10: Ambiente de trabajo adecuado (luz, ruido, temperatura, etc.) en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

Para la empresa es vital contar con adecuadas instalaciones de trabajo.

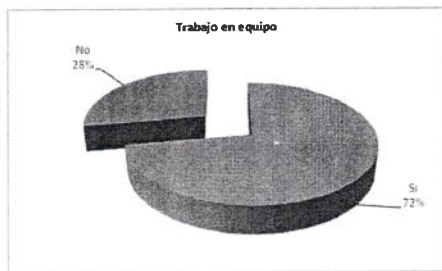
Grafica No. 11: Actividades dentro de la empresa para mantener la unidad de grupo.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

No se tienen actividades de grupo ya que para la empresa el tiempo es valioso, la única actividad que se realiza en la empresa es el convivio navideño pero se realiza en un día inhábil, por ejemplo domingo.

Grafica No. 12: Trabajo en equipo dentro de la empresa.

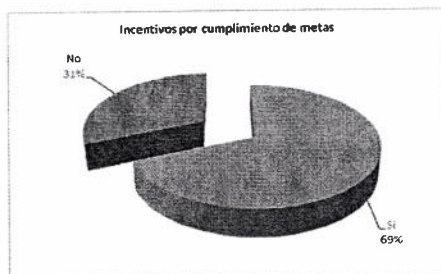


Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

A pesar de las dificultades para trabajar en la empresa dentro del personal si se mantiene la armonía ya que según comentarios de los trabajadores si se apoyan unos con otros. El trabajo en equipo se da más en el personal de ventas y en los operarios.



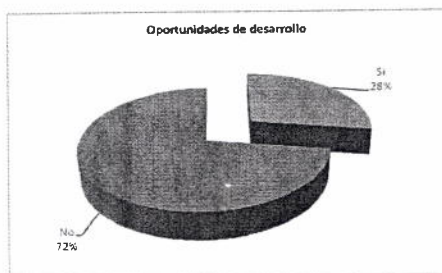
Grafica No. 13: Existencia de incentivos por el cumplimiento de metas en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

La empresa si tiene un buen plan de comisiones por el cumplimiento de metas, pero explicaron los trabajadores que estas son bastante elevadas y en raras ocasiones se llega a la meta.

Grafica No. 14: Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2009

Por las condiciones de trabajo existe mucho abandono o renuncia en poco tiempo en los puestos de trabajo, razón por la cual el personal no hace carrera en la empresa. Además cuando se presenta una vacante en puestos administrativos la empresa da prioridad al personal externo antes de buscar dentro de su talento interno.

## Capítulo 4

### Análisis de Resultados

De acuerdo a la interrogante planteada en la investigación “¿Es necesario reorganizar el departamento de recursos humanos en la empresa Pretty Clothes, S.A.?” y según los resultados obtenidos en la entrevista al gerente de recursos humanos y de la encuesta realizada a los empleados de la empresa se puede efectuar el siguiente análisis.

Para la empresa lo primordial es su imagen por ello invierte gran cantidad de dinero en mobiliario y equipo de oficina, en maquinaria y equipo tecnológico, en remodelaciones y mejora continua a la planta y en materia prima (telas, hilo y accesorios de la mejor calidad importados directamente de Asia) ya que la política de la empresa es ofrecer productos elegantes, variados y de calidad en el mercado guatemalteco. A esto se debe el crecimiento en el último año de la empresa.

Como consecuencia de esto la empresa ha dejado en segundo plano a los empleados que labora en ella, olvidando que su activo más importante es el personal ya que es este último el motor de toda empresa tal y como lo establece Koontz y Weihrich (2004), que lo más importante en toda organización es el recurso humano, definen que se debe mantener un ambiente agradable entre los individuos para perseguir la productividad eficaz y eficiente para el logro de los objetivos institucionales.

Actualmente la empresa gasta una cifra considerable mensual en pago de liquidaciones ya que su índice de rotación es bastante alto (46% corresponde a la gerencia de ventas, 36% a la gerencia de producción y 18% corresponde a la gerencia de administración y finanzas) según información obtenida en la respuesta de la pregunta No. 2. La causa de la rotación es por no contratar con personal adecuado para la plaza ya que por la urgencia de llenar la misma no se toma el tiempo para determinar si la persona cumple con los requisitos que la plaza demanda. Werther y Davis (2000) mencionan que se debe saber aprovechar la disponibilidad del recurso humano con el que cuenta cualquier institución, esto es fundamental ya que es conveniente que los colaboradores

encuentren y hagan uso de las técnicas apropiadas para lograr los mejores esfuerzos de cada persona en aras de los fines propuestos para esa institución.

La empresa no planea la necesidad de personal según respondió el gerente de recursos humanos en la pregunta 4 de la guía de entrevista que se le efectuó, es por ello que en el área de ventas no cuenta con los colaboradores suficiente, esto se observó al momento de realizar la investigación que no se logra cubrir a todos los clientes que visitan la tienda, además no se prevén las necesidades de personal en las diferentes áreas que ameritan atención y según Gómez, Balkin y Cardyn (2002) señalan que la planeación de recursos humanos es el proceso que sigue una organización para garantizar que se cuenta con el número de personas, del tipo adecuado, que necesita para suministrar en el futuro. Las empresas que no realizan una planeación de recursos humanos pueden no ser capaces de satisfacer las necesidades laborales futuras (falta de mano de obra).

Según resultados de la investigación la empresa no cuenta con programas de capacitación ya que el 100% de los encuestados respondió que en el tiempo que tienen de laborar en la empresa nunca han recibido capacitación. La capacitación es esencial en toda empresa tal y como indica Aldana (2004), que la capacitación es la actividad enfocada a enseñar a los empleados como desempeñar su puesto de trabajo en determinada institución en la que se laboran.

En la empresa el proceso de inducción consiste en mostrarle las instalaciones al personal de nuevo ingreso y presentarlo con los compañeros de trabajo. No se cuenta con un manual de inducción en el cual el empleado pueda conocer acerca de los antecedentes de la empresa, la misión, visión y valores de la misma según respuesta a la pregunta No. 3. La inducción es vital para que el empleado se familiarice con la empresa como menciona Sherman (1999) que la inducción es proporcionar a los nuevos empleados la información importante y primaria a cerca de la organización.

La inducción es un momento importante en la cual se trata de socializar a la persona contratada con la organización, y es necesario que la primera impresión que tenga el nuevo empleado sea

amena y agradable, ya que de ello dependerá el rendimiento laboral, es por esto que las autoridades de la empresa tomen muy en cuenta este aspecto para tener un mejor clima organizacional. La empresa tampoco cuenta con manuales de descripción de puestos y funciones y esto es esencial para que el colaborador sepa cuáles son sus funciones y la empresa sepa que candidato reclutar cuando se presenten vacantes

En la empresa no se evalúa el desempeño de los colaboradores ni se conoce el potencial de cada uno según respuesta obtenida en la guía de entrevista efectuada al gerente de recursos humanos. La empresa no actualizada su base de datos de empleados que continúan su preparación académica, por lo tanto en la empresa no existe oportunidad de desarrollo para el personal, y según afirmación de Koontz y Wehrich (2004), la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se determinan las necesidades de capacitación y niveles de desempeño de los colaboradores, asimismo la información recabada sirve para dar herramientas que contribuirán al desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores en la institución.

Los resultados de la investigación muestran que en la empresa la mayoría del personal esta desmotivado. La empresa no cuenta con programas lógicos de motivación y únicamente tiene como motivación las comisiones que paga por el cumplimiento de las metas, pero que estas para los empleados son muy elevadas y la mayoría de veces no se cumplen provocando que el personal se retire de la empresa ya sea por despido o voluntariamente.

También los empleados dentro de la empresa no conocen sus derechos únicamente sus obligaciones ya que la comunicación con los jefes es muy poca y únicamente se tocan temas laborales, esto los desmotiva todavía más. Davis y John (2003), dice que la motivación hacia el logro es el impulso que sienten algunas personas para lograr y buscar objetivos; los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que los acompañan. Así mismo manifiestan que los sistemas de incentivos económicos pueden aplicarse en casi cualquier puesto; y los criterios para esos incentivos abarcarían la producción del empleado, las utilidades de la compañía, los ahorros en costo, unidades embarcadas y la calidad del servicio al cliente.

## Conclusiones

Según los objetivos específicos de la investigación al identificar las necesidades del departamento de recursos humanos, se pretende lograr la mejora del funcionamiento actual, para lo cual se ha realizado un diagnóstico a través de una entrevista dirigida al gerente de recursos humanos para conocer la situación del departamento y una encuesta estructurada dirigida al personal que labora dentro de la misma para conocer las necesidades que estos presentan. Para lo cual se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Lo que el departamento de recursos humanos necesita es, ubicar al personal en puestos adecuados, compensar de manera equitativa a los empleados, propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, determinar niveles realistas de metas de los empleados, planear necesidades de capacitación del recurso humano y evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
- 2) Es necesario implementar estrategias para cumplir con las herramientas y funciones de administración de recursos humanos tales como planeación del recurso humano, contratación de personal, capacitación y planeación de desarrollo profesional, evaluación del desempeño, relación entre trabajadores, entre otras las cuales sean en beneficios no solo para la empresa sino también para el personal que labora en ella.
- 3) Es fundamental contar con manuales de descripción de puestos y funciones para las diferentes áreas de la empresa, esto servirá para que el colaborador sepa cuál es la función que debe desempeñar y por otro lado la empresa al momento de publicar una vacante sepa que requisitos demanda el puesto. También es indispensable poseer manual de inducción el cual sea proporcionado al personal de nuevo ingreso y así este se familiarice con la empresa
- 4) Es de suma importancia lograr el compromiso por parte de colaborador y hacerle sentir parte importante de la empresa y para ello se le deben brindar herramientas como

capacitación constante en técnica de ventas y manejo de equipo para personal de planta permitiendo al colaborador mantenerse actualizado en los procesos. También están los programas de capacitación para empleados administrativos, esto permitirá contar con personal actualizado.

- 5) La motivación es parte indispensable en toda empresa u organización y que esta puede traducirse para los empleados en beneficios como seguro médico para el empleado y su familia, seguro de vida, reconocimientos económicos para los empleados que sobresalgan en sus actividades etc.
- 6) La empresa debe ofrecer a sus trabajadores la oportunidad de hacer carrera dentro de la misma, esto será de beneficio tanto para la empresa como para el colaborador, manteniéndolo motivado a dar siempre su mayor esfuerzo porque sabe que será compensado.

## Propuesta

Aporte esperado a la empresa

El aporte principal para la empresa es proporcionar una herramienta escrita y actualizada que le sirva de base para reestructurar de mejor forma los puestos y funciones en las actuales circunstancias, ayudándole a una administración profesional del recurso humano para alcanzar los objetivos de la organización.

La propuesta de un manual de descripción de puestos y funciones permitirá a los empleados obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas y las actividades de los mismos.

A los socios, les ayudará a contar con personal más comprometido que tendrá una visión integral de la empresa lo que redundará en la prestación de un servicio más competitivo donde la colaboración de los empleados será más eficiente.

Esta propuesta para la empresa no generara mayor costo ya que los manuales quedaran en poder de la mismo los cuales serán utilizados cada vez que se requiera, los costos asociados a los manuales será la implementación y culturización del personal existente lo cual se debe hacer por medio de talleres impartidos por el personal de recursos humanos, esto generara únicamente gastos de refrigerio y papelería y útiles, convirtiendo esta propuesta en “factible y accesible”. Los manuales quedarán en poder de recursos humanos quien deberá ser el encargado de la actualización de los mismos semestralmente o cada vez que la situación lo amerite. También el personal de recursos humanos deberá ser el encargado de la creación de otro tipo de herramientas como manuales de procesos y de todo el proceso de reclutamiento para contribuir con los objetivos de la empresa y para ahorrarse costos.

### Aporte esperado a la universidad

La presente investigación, en el futuro, servirá de apoyo para los estudiantes interesados en el área de recursos humanos, como una herramienta para conocer los elementos necesarios reorganización del departamento de recursos humanos en una empresa de manufactura.

### Aporte esperado al futuro profesional

Este documento se presenta para ser consultado por diferentes profesionales que busquen ampliar sus conocimientos en las áreas de recursos humanos y organización.

Servir como documento de información para próximos estudios o investigaciones que realicen personas interesadas en conocer sobre el tema.

### Introducción

La propuesta en el presente trabajo es un aporte para la administración de recursos humanos de la empresa Pretty Clothes, S.A. la cual se elabora en base a las necesidades encontradas en la empresa sujeta de estudio.

El presente trabajo consiste en la propuesta de un manual de funciones, un manual de inducción y un plan de capacitación los cuales servirán de guía al gerente, encargados del departamento de recursos humanos y a todo el personal que es parte de la empresa.

El manual de funciones contiene las actividades que deben realizar la persona encargada del puesto y los requisitos que este debe cumplir para poder optar al mismo.

El manual de inducción tiene como objetivo dar la bienvenida al personal de nuevo ingreso brindando información importante como los antecedentes de la empresa, la misión, la visión, políticas, valores, derechos y obligaciones.



El plan de capacitación presenta paso a paso las diferentes etapas de capacitación necesarias en la empresa así como los costos de implementar cada una de las etapas.

Estos manuales proporcionan conocimientos apropiados, diseñados para aplicarlos de forma sencilla, esperando contribuir con la empresa y sus colaboradores en el logro de sus objetivos y metas propuestas.

### Objetivos

Brindar una herramienta útil y eficiente, que oriente al o los encargados de recursos humanos para encontrar y conservar a los mejores colaboradores que contribuyan en el beneficio de la empresa, con el fin de obtener una mayor productividad en la actividad que realizan.

De igual forma tiene como objetivo guiarlos técnicamente a realizar actividades que favorezcan a la administración de personal, las cuales están contenidas en los manuales.



## **Manual de Inducción**

## **Manual de inducción Pretty Clothes, S.A.**

### 1.1 Introducción

La organización moderna valora a la persona humana por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa. Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario un manual de inducción con el potencial intelectual y las habilidades que puede ofrecer el candidato y respectivo desarrollo en la nuestra empresa.

### 1.2 Objetivo general

Elaboración de un manual de inducción para que se desarrolle el talento humano, de acuerdo con los requisitos de la empresa Pretty Clothes, S. A.

### 1.3 Objetivo específico

Presentación de la empresa Pretty Clothes, utilizando criterios en cuanto a la integración con el fin de dar una mejor confiabilidad y validez.

### 1.4 Presentación

Hemos diseñado este manual con el fin de facilitarle la información necesaria sobre la empresa, la historia, la visión, la misión, estructura organizacional, políticas, reglamento, procedimientos y beneficios adquiridos. Queremos contarle durante esta jornada lo más destacado de Pretty Clothes porque usted hace parte activa de nuestra Empresa.

**MANUAL DE INDUCCION**  
**[info@prettyclothes.com](mailto:info@prettyclothes.com)**

**Elaborado por:**

**E-mail**

Todas las personas vinculadas a nuestra empresa son seleccionadas buscando condiciones especiales, que los hagan ser gente Pretty Clothes, con gran capacidad de trabajar, porque nuestros clientes exigen las mejores prendas y prefieren gente atenta y colaboradora como usted.

### 1.5 Bienvenida.

A partir de este momento eres nuestro(a) compañero(a) de labores. Tus cualidades y aptitudes han permitido tenerte en cuenta para ingresar a Pretty Clothes. Creemos que tu aporte va a ser muy importante en la marcha de la empresa. Te felicitamos; nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez termines el programa de inducción, entres a formar parte activa de este grupo humano que está trabajando para mejorar su propio nivel y desde luego, el de la empresa.

Al pertenecer a nuestra empresa has contraído una serie de deberes y responsabilidades que son necesarias de cumplir y respetar, así como has adquirido derechos que la empresa gustosamente te reconocerá.

“Nuestros empleados y clientes son lo más impórtate de nuestra empresa”. Antes de empezar tu labor, es necesario conocer la forma de trabajo, las obligaciones y responsabilidades y en general todo lo que constituye el fin último de nuestra empresa”

Te sugerimos por lo tanto estudiar detenidamente todo la información que te suministraremos y manifestar tus dudas e inquietudes a fin de prestarte nuestra colaboración y ayuda. Al pertenecer a esta gran familia que conformamos, creemos que trabajarás con alegría y entusiasmo en las labores que te han encomendado.

**“ANIMO Y TE DESEANOS MUCHOS EXITOS”**

**MANUAL DE INDUCCION**  
**[info@prettyclothes.com](mailto:info@prettyclothes.com)**

**Elaborado por:**

**E-mail**

## **Inducción a Pretty Clotes, S.A.**

### **2.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa Pretty Clothes, S.A. fue fundada el 30 de abril del 2003 por su Socio el Sr. Walter Freud, y se ubica en la 6ta. Avenida y 5ta. Calle 12-01 zona 14.

Durante este período de tiempo hemos sido fuente de trabajo para los guatemaltecos, contribuyendo de esta manera al desarrollo social y económico de nuestro país.

Tenemos 6 años de experiencia en el campo de Industria de textiles, tanto en la ciudad capital como en el interior de la república. Contamos con productos de alta calidad, hechos con telas finas importadas del extranjero, contamos con los mejores diseñadores del país, así mismo implementamos diferentes productos complementarios de accesorios para mujeres, adaptando el mismo, a las necesidades de las mujeres modernas.

Somos una empresa sólida, altamente competitiva y multidisciplinada, integrada por un equipo de profesionales especializados, con la finalidad de entregar a nuestros clientes un servicio de calidad y puntualidad.

### **2.2 Misión de la empresa**

Ser una empresa dedicada a la elaboración y venta de todo tipo de prendas de vestir, enfocada en conquistar los gustos más exigentes de las mujeres que visten bien.

**MANUAL DE INDUCCION**  
**[info@prettyclothes.com](mailto:info@prettyclothes.com)**

**Elaborado por:**

**E-mail**

Posesionamos en el mercado nacional e internacional y ser reconocidos como una empresa innovadora y líder en la elaboración y venta de todo tipo de ropa para mujer.

## 2.4 Valores de la Empresa

- a) **Responsabilidad:** Ofrecer un producto de alta calidad que cada departamento de la empresa cumpla con sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- b) **Paciencia:** Es uno de los valores más importantes enfocados en ofrecer la mejor atención.
- c) **Servicio:** Pasión por el Cliente siempre, enfocándonos en atención personalizada.
- d) **Innovación:** Estar a la vanguardia en nuestros servicios, proceso y procedimientos, con excelencia.
- e) **Eficiencia:** Cumplimiento con sentido de urgencia y confidencialidad: enfocados siempre a cumplir las metas siempre, utilizando adecuadamente los recursos de nuestra empresa.
- f) **Trabajo en Equipo:** El equipo prevalece sobre la individualidad con capacidad para colaborar y cooperar con los demás.
- g) **Ética:** Hacer lo correcto siempre con integridad.
- h) **Actitud:** Hacer las cosas con entusiasmo, confianza y optimismo de cara al futuro.

## 2.5 Políticas de la empresa

- a) Dirigir nuestros productos hasta lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes.
- b) Lograr posesionar a la empresa como la mejor en Guatemala.
- c) Mantener buena relación entre las áreas de la empresa de manera formal y respetuosa, confirmando que el mejor activo de la empresa es el recurso humano, así como retribuir capacitación por formación académica, experiencia, desempeño y meritos, promoviendo el desarrollo del personal y bienestar de su familia.

**MANUAL DE INDUCCION**  
**[info@prettyclothes.com](mailto:info@prettyclothes.com)**

**Elaborado por:**

**E-mail**

- d) La familia Pretty Clothes comparte con sus empleados el éxito de la empresa, puesto que son ellos quienes lo hacen posible. Les proporciona un empleo estable y ofrece condiciones para que se desarrollen como profesionales y ante todo como persona. Reconoce y valora los logros individuales y busca que la labor diaria deje a cada uno la satisfacción del deber cumplido.
- e) Igualmente para la familia Pretty Clotnes es de vital importancia dentro de su política de recursos humanos tener en cuenta a su grupo familiar, factor considerado por nosotros como punto de apoyo para su desarrollo emocional, intelectual y social, por lo tanto merece encontrar en Pretty Clothes un espacio de reconocimiento, valoración y esparcimiento.

## 2.6 Filosofía de trabajo

Estamos seguros que las personas que trabajan en Pretty Clothes son un recurso valioso y es por esto que apoyamos y promocionamos sus contribuciones y su crecimiento personal. Creemos que todos nuestros colaboradores tienen derecho a ser tratados con dignidad, respeto y reconocimiento, brindándoles la capacitación y herramientas apropiadas. Cooperamos para establecer un ambiente de trabajo positivo en el cual se acentúe el trabajo en equipo. De igual manera ofrecemos un ambiente propicio para la seguridad continua en el cargo hacia todos los empleados, quienes deben identificarse con la organización y participar en ella de manera activa.

## 2.7 Estilos de Administración

En la empresa se ha implantado un estilo de administración basado en los valores de la misma, respeto humano, ética, mentalidad de servicio al cliente.

**MANUAL DE INDUCCION**  
**[info@prettyclothes.com](mailto:info@prettyclothes.com)**

**Elaborado por:**

**E-mail**

De acuerdo con esto, la comunicación de la alta dirección hacia los demás niveles de la empresa es permanente, y sin complicación, formal, sin restarle imagen y autoridad; igualmente, los canales de comunicación están abiertos desde todos los niveles hacia los directivos.

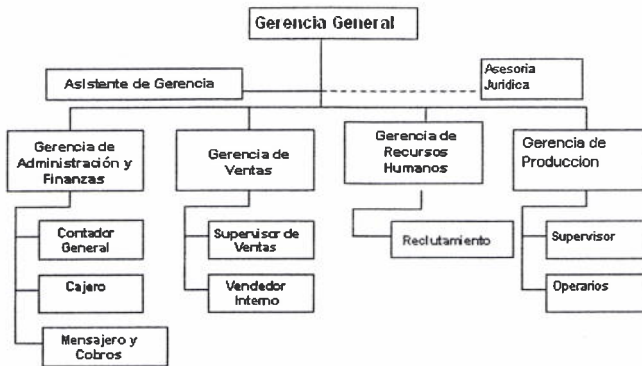
Aquí tienen cabida todo tipo de sugerencias, críticas, ideas nuevas que buscan mejorar la calidad de los productos de la empresa al cliente tanto interno como externo; y una convivencia armónica y enriquecedora de los empleados. En otras palabras, se trata de promover el autodesarrollo de las personas, la integración de sus miembros alrededor de un fin común, el crecimiento en grupo y por lo tanto la consecución de los objetivos.

- a) Flexibilidad en el manejo de las situaciones y de los problemas que se presentan.
- b) Dinamismo y agilidad en los procedimientos en todas y cada una de las áreas de nuestra compañía.
- c) Confianza en nuestra administración se involucran a todas y cada una de las personas que la conforman.
- d) Intimidad como integrantes de la familia Pretty Clothes, intentamos una comunicación sincera y desprevenida, en la cual los diferentes niveles administrativos discutimos desde los temas concernientes a la empresa; pasando del concepto individualista, al de ser social comunitario induciendo así al conocimiento y confianza mutua entre todos los integrantes de la compañía.

Como puede verse, el estilo de administración de Pretty Clothes se fundamenta en la persona, con la certeza que si este factor tiene motivación desarrolla su creatividad y puede comunicarse todos los demás recursos son utilizados óptimamente en pro de la satisfacción del cliente.



## 2.8 Estructura orgánica de la empresa



Fuente: Elaboración propia, agosto 2009

## 2.9 Horario de trabajo

El horario de trabajo está compuesto de la siguiente forma:

Personal administrativo y de operaciones de 8:00 a 18:00 hrs. Quince minutos para refacción a las diez de la mañana y cuarenta y cinco minutos para almuerzo a la una de la tarde. El personal de venta de 8:00 a 19:00 hrs. Quince minutos para refacción a las diez de la mañana y cuatro de la tarde y cuarenta y cinco minutos para almuerzo a la una de la tarde.

## 2.10 Registro de asistencia

El personal gozará de 15 minutos de tolerancia para registrar asistencia.

El personal que registre su asistencia entre los 16 y 30 minutos después de la hora de entrada, se hará acreedor a un retardo.

**MANUAL DE INDUCCION**  
**[info@prettyclothes.com](mailto:info@prettyclothes.com)**

**Elaborado por:**

**E-mail**

El personal que registre su tarjeta 31 minutos después de la hora de entrada, se considerará como falta.

#### 2.11 Salario (Artículo 88 – 102 código de trabajo)

- a) El pago del salario mensual, se hará con depósito en cuenta monetaria en un banco del sistema y el trabajador podrá contar con chequera o tarjeta de debito para el retiro de su efectivo.
- b) El pago del salario será los días 15 y 30 de cada mes a excepción del mes de febrero que será el día 28.
- c) el aguinaldo será pagado en los primeros ocho días hábiles del mes de diciembre y al bono 14 se pagara en los primeros 8 días hábiles del mes de julio
- d) En caso de haber o estar prestando tus servicios por un período de tiempo menor de un año, tendrás derecho a que se te pague la parte proporcional del aguinaldo.
- e) Los trabajadores recibirán un bono extra en el mes de enero para compra de útiles escolares de sus hijos.
- f) Las madres trabajadoras activas el 10 de mayo de cada año recibirán incentivo económico.

#### 2.12 Seguro médico y de vida

- a) Servicio médico con Doctor particular sin costo alguno por enfermedades y maternidad para el trabajador al igual que para sus dependientes económicos.
- b) En caso de que pierdas la vida, tu familia tendrá derecho a un seguro de vida por parte de Seguros de Occidente.

### 2.13 Licencias con goce de sueldos a los trabajadores (Artículo 61 del código de trabajo)

Cuando fallezca el cónyuge del trabajador, los padres o hijos tendrán derecho a 3 días. Cuando contrajera matrimonio 5 días, Por nacimiento de hijo 2 días. Cuando el empleador autorice a otros permisos o licencias y haya también indicado que estos serán retribuidos.

Para responder a citaciones judiciales y que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y 1 día fuera del departamento de que se trate. El patrono deberá conceder licencia a los miembros del Comité Ejecutivo que así lo soliciten por atender las atribuciones de su cargo, sin goce de salarios. En todos los demás casos específicamente previstos en el convenio o pacto colectivo de condiciones de trabajo.

### 2.14 Vacaciones (Artículo 130 del código de trabajo)

Todo trabajador sin excepción tiene derecho a un período de vacaciones remunerables después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono cuya duración mínima es de 15 días hábiles.

### 2.15 Mujeres Embarazadas (Artículo 151 del código de trabajo). Se prohíbe a los patronos:

Hacer diferencia entre mujeres solteras y casadas y/o con responsabilidades familiares, para los efectos de trabajo. No podrá despedir a las trabajadoras que estuvieren en estado de embarazo o período de lactancia, quienes gozan de inamovilidad salvo que por causa justificada originada en falta grave a los deberes del contrato. De conformidad con el Art.177, Para gozar de la protección a la que se hace mención en este párrafo la trabajadora deberá dar aviso de su estado al empleador, quedando desde ese momento protegida y dentro de los dos meses siguientes deberá aportar certificación médica de su estado de embarazo para su protección definitiva.

Exigir a las mujeres embarazadas que ejecuten trabajos que requieren esfuerzo físico considerable durante los 3 meses anteriores al alumbramiento.

## 2.16 Maternidad (Artículo 152 del código de trabajo)

La madre trabajadora gozará de un descanso retribuido con el 100% de su salario durante los 30 días que precedan al parto y los 54 días siguientes: los días que no pueda disfrutar antes del parto, se le acumularán para ser disfrutados en la etapa post-parto de tal manera que la madre trabajadora goce de 84 días de descanso durante ese período.

La interesada solo puede abandonar el trabajo presentando un certificado médico en que conste que el parto se va a producir probablemente dentro de 5 semanas contada a partir de la fecha de su expedición o contadas hacia atrás de la fecha aproximada que para el alumbramiento señale. Todo médico queda obligado a expedir gratuitamente este certificado a cuya presentación el patrono deba dar acuse de recibo para los efectos de los incisos b y c del presente artículo.

La mujer a quien se haya concedido el descanso tiene derecho a que su patrono le pague su salario el cual debe estar acogida a los beneficios del IGSS, en cuyo caso se debe observar lo dispuesto por los reglamentos que este último ponga en vigor al volver a su puesto una vez concluido el descanso posterior al parto o si el respectivo período se prolonga conforme al concepto final del inciso siguiente al mismo puesto o a uno equivalente en remuneración que guarde relación con sus aptitudes capacidad y competencia.

Toda trabajadora en época de lactancia puede disponer en el lugar donde trabaja de media hora 2 veces al día durante sus labores con el objeto de alimentar a su hijo.

La trabajadora en época de lactancia podrá acumular las dos medias horas a que tienen derecho y entrar o salir una hora del inicio de la jornada con el objeto de alimentar a su menor (artículo 153 del código de trabajo)

**MANUAL DE INDUCCION**  
**info@nretvclothes.com**

**Elaborado por:**

**E-mail**

## Definición operacional de los factores guía de iniciación en el trabajo

- a) Todos estamos dispuestos a ayudarte y brindarte nuestra colaboración.
- b) Debe sobresalir la calidad humana.
- c) Presenta la información de forma clara, apóyate con las herramientas que te brinda la empresa eso facilitara la presentación.
- d) No te apresures procede con calma, pero con interés y laboriosidad. Lo mejor es preguntar, observar y escuchar atentamente.
- e) Tu jefe o supervisor es tu mejor amigo, es tu guía confía en tu jefe respételo y si quieres afecto, apoyo y amistad de él bríndeselo tu primero pero en forma sincera y no por táctica.
- f) Es posible que la integración al grupo tenga en tus primeros días aspectos difíciles, la empresa es un conjunto de personas que buscan objetivos.
- g) Algo esencial en la comunicación entre las personas siempre deben existir las siguientes normas de cortesía.
  - 1) Una cara sonriente, base de las buenas relaciones.
  - 2) Escucha atentamente con positivo interés y retentiva
  - 3) Las preguntas son después de la explicación o en las pausas.
  - 4) No discutas, si no estás de acuerdo expréselo en tono tranquilo sin pelear.
  - 5) Cerciórate de los rumores y la verdad.
  - 6) Confiesa tus propios errores no culpes a los demás.
  - 7) Se oportuno y discreto.
  - 8) No estés prevenido contra los demás el resentimiento solo engendra resentimiento.
  - 9) Para recibir amistad debes brindarla tu primero.

## 2.17 Tiempo y Lugar

El programa de inducción será realizado en los espacios físicos de la empresa, en un lapso de tiempo de 2 a 3 horas, los cuales se distribuirán de la siguiente manera:

- a) Durante la primera hora se presentará y analizará el contenido de la historia, filosofía de empresa, filosofía de trabajo, políticas de la empresa, etc.
- b) Durante la segunda hora se tratarán los temas relacionados con el producto, reglamento de la empresa, beneficios del trabajador y servicio al cliente.
- c) En la tercera hora se dará inicio a la capacitación e inducción al cargo.

El presente manual tiene como objeto dar algunas normas para mejorar la atención a nuestros clientes, y constituye herramientas de trabajo sencillas y aplicables a nuestra labor diaria, de cómo proporcionar un excelente producto y servicio al cliente.

Bien sabemos que una relación se origina fundamentalmente en el trato dado a las personas.

En nuestro trabajo podemos ver que a diario llegan a nuestra tienda un sinnúmero de personas que requieren algún producto y que esperan ser bien atendidos. Ante esto lo primero que hacen es buscar un contacto con algún vendedor de la tienda, en este momento se origina una relación.

Ahora debemos preguntarnos si esa relación que se dio fue buena. Para evaluar esta pregunta es necesario contar con factores tales como: trato, amabilidad confianza, seguridad, buen lenguaje, adaptándolo al tipo de cliente, cortesía y muchos otros que influyen en el éxito de la relación dada.

Los temas que trataremos a continuación están directamente relacionados con todos estos factores.

**MANUAL DE INDUCCION**  
**[info@prettyclothes.com](mailto:info@prettyclothes.com)**

**Elaborado por:**

**E-mail**

ESTAMOS SEGUROS QUE LA INFORMACIÓN QUE HAS RECIBIDO ES SUFICIENTE Y PERTINENTE.

QUE LAS DUDAS QUE TE HAN SURGIDO TE HAYAN SIDO ACLARADAS Y QUE EL TRATO QUE HAS RECIBIDO SEA CORDIAL Y AMABLE.

**“BIENVENIDO A PRETTY CLOTHES, S.A.”**

**MANUAL DE INDUCCION**  
**[info@prettyclothes.com](mailto:info@prettyclothes.com)**

**Elaborado por:**

**E-mail**



## **Manual de Puestos y Funciones**





PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página  
01 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página De

De Fecha

*Objetivos del Manual*

### 1.1 Objetivo general del manual de puestos y funciones

Que todos los empleados de Pretty Clothes, S.A. cuenten con un manual de funciones y descripción de puestos como instrumento técnico orientado a establecer lo que cada quien tiene que realizar en cumplimiento de las atribuciones mínimas asignadas a la unidad donde se desempeñan, y en el puesto de trabajo que ocupan.

### 1.2 Objetivo Especifico del manual de puestos y funciones

Instituir la aplicación de manuales de aplicación y funciones de puestos de acuerdo con criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo para que los empleados de Pretty Clothes, S.A. ejecuten sus actividades con observancia con lo que este establece y las desarrollen con eficiencia y prontitud.

Contar con un instrumento técnico de trabajo, que contribuya a facilitar los procesos de selección y contratación de personal y que además autorice a los jefes de cada una de las áreas y unidades administrativas que integran la estructura orgánica del mismo, para que orienten a su personal respecto a las tareas que les corresponde desempeñar en el puesto para el que han sido nombrados, y por ende exigir su cumplimiento.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 02 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha

*Marco de Referencia del Manual*

1.3 Marco de Referencia del Manual

El Manual tiene como marco de referencia y cobertura, todas las gerencias y unidades administrativas que integran la organización de la empresa Pretty Clothes, S.A. de conformidad con sus necesidades, prioridades y recursos.

La utilización del Manual es inmediata, permanente y obligatoria, recayendo la responsabilidad jerárquica de esta actividad en las siguientes personas:

- a) En el Gerente General.
- b) Gerentes de cada área de la empresa.
- c) En los Supervisores y sus dependientes, responsables de las áreas de trabajo constituidas en cada unidad de la empresa.

1.4 Estructura del manual

El presente manual de funciones y descripción de puestos de la empresa Pretty Clothes, S.A. se estructura de la siguiente forma:

- a) Se describe cada una de las posiciones de trabajo que integran la estructura organizativa de la empresa por área a la que pertenece, objetivos del puesto, funciones, puestos que supervisa en forma directa y por competencias y requisitos del puesto de trabajo.

Véase a continuación la correspondiente descripción de cada uno de los puestos para la empresa Pretty Clothes, S.A.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 03 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página De

De Fecha

*Descripción de Puesto del Gerente General*

**Nombre del Puesto:** Gerente General

**Clave:**

**Ubicación:** Gerencia General

**Descripción del Puesto:**

Planificar y gestionar estratégicamente a los diferentes departamentos en todas las aéreas, para el cumplimiento de los objetivos emanados de la dirección general conforme a políticas generales. Es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos productivos y recursos de la compañía a fin de mantener la calidad y mejorar la rentabilidad de la empresa.


**Funciones:**

- a) Representa legalmente a la empresa.
- b) Establece objetivos y orienta las acciones a la obtención de resultados para fechas previstas.
- c) Definir, controlar y supervisar el trabajo de las gerencias de línea y unidades que integran la empresa según políticas generales fijadas por la empresa.
- d) Suscribir y aprobar o delegar la suscripción de contratos administrativos o de prestación de servicios técnicos o profesionales.
- e) Aprobar los procesos de compras o contrataciones de acuerdo con la ley.
- f) Ejecutar políticas, procedimientos y estándares de trabajo.
- g) Diseñar y ejecutar estrategias y programas enfocados en buscar el posesionar a la empresa en el mercado nacional.
- h)

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 04	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
	De Fecha			
<i>Continuación Descripción de Puesto del Gerente General</i>				
<p>h) Manejar, controlar y optimizar todos los recursos de la empresa.</p> <p>i) Coordinar el desarrollo de planes de todas las áreas bajo su cargo.</p> <p>j) Elaborar planes organizacionales en beneficio de los colaboradores y la empresa.</p> <p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b></p> <p>a) Gerencia de administración y finanzas.</p> <p>b) Gerencia de ventas.</p> <p>c) Gerencia de recursos humanos.</p> <p>d) Gerencia de producción.</p> <p><b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b></p> <p>a) Contar con grado universitario en ingeniería, administración de empresas, mercadeo o carrera afín con maestría en administración de negocios.</p> <p>b) Contar con 5 años de experiencia en gerencia general o gerencia financiera en empresas industriales.</p> <p>c) Alta capacidad de negociación, innovación, liderazgo y enfoque en resultados.</p> <p>d) Analítico y enfocado a resultados.</p> <p>e) Excelentes relaciones humanas y habilidades para trabajar en equipo.</p> <p>f) Bilingüe 100% indispensable.</p>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 05 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página De

De Fecha

*Descripción de Puesto de Gerente de Administración y Finanzas*

**Nombre del Puesto:** Gerente de Administración y Finanzas

**Clave:**

**Ubicación:** Administrativa Financiera

**Descripción del Puesto:**

Trabajo ejecutivo que consiste en planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las funciones vinculadas a los ámbitos financieros de la empresa Pretty Clothes, S.A.

**Funciones:**

La unidad administrativa financiera reporta directamente del gerente general, y le corresponde realizar actividades de planificación, organización, dirección y coordinación relacionadas con presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Compras, Inventarios y Almacén las cuales permiten contribuir de manera eficiente y eficaz al cumplimiento de los objetivos de de la empresa

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades técnicas y especializadas en el marco del sistema integrado de administración financiera.
- b) Dirigir y coordinar, la formulación, programación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto.
- c) Elaborar propuestas relacionadas con la política financiera y someterlas a consideración de las autoridades superiores de la empresa.
- d) Dirigir y coordinar actividades relacionadas con el registro de ingresos y gastos en el sistema integrado de administración financiera y otros sistemas automatizados.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 06 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página De

De Fecha


*Continuación Descripción de Puesto de Gerente de Administración y Finanzas*

- e) Proporcionar asesoría a las coordinaciones que conforman la empresa, en asuntos relacionados con administración, ejecución financiera, normas y procedimientos financieros.
- f) Dirigir, coordinar, desarrollar y establecer mecanismos que permitan el control y pago eficaz a los proveedores.
- g) Organizar y dirigir actividades de seguimiento, control y supervisión del sistema de registro contable presupuestal.
- h) Coordinar la rendición de cuentas a la Contraloría General de Cuentas, con base a los lineamientos y en los plazos establecidos.
- i) Coordinar el estudio y análisis de los Estados Financieros que permitan efectuar el seguimiento y evaluación de la política financiera, previo a consideración de las autoridades superiores.
- j) Coordinar el resguardo de expedientes y documentos relacionados con la administración y ejecución presupuestaria.
- k) Verificar que se lleve registro y control de las operaciones presupuestarias que afectan el presupuesto asignado para el ejercicio fiscal vigente.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 07	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Continuación Descripción de Puesto del Gerente de Administración y Finanzas</i>				
<p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b></p> <p>a) Contador general</p> <p><b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b></p> <p>a) Edad entre 29 a 38 años.</p> <p>b) Graduado universitario en la carrera de contador público y auditor.</p> <p>c) Maestría en Finanzas de Preferencia.</p> <p>d) Experiencia de 3 años en puesto similar.</p> <p>e) Experiencia en interpretación de estados financieros.</p> <p>f) Experiencia en el área de cobro y pago de comisiones.</p> <p>g) Solida experiencia en sistemas de control interno.</p> <p>h) Alto nivel de liderazgo y don de mando.</p> <p>i) Acostumbrado a trabajar bajo presión y bajo objetivos.</p> <p>j) Excelente presentación.</p> <p>k) Discreto, reservado y con altos valores.</p>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 08 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha

*Descripción de Puesto del Contador General*

**Nombre del Puesto:** Contador General

**Clave:**

**Ubicación:** Gerencia de Administración y Finanzas

**Descripción del Puesto:**

Es el responsable de elaborar los registros contables por medio del sistema SAP, de elaborar y analizar estados financieros, registrar y resguardar los documentos de soporte que ejecuten las operaciones financieras de la empresa, así como de procesar la caja fiscal de ingresos y Egresos.

**Funciones:**

- a) Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades del departamento de contabilidad.
- b) Elaborar los estados financieros y remitirlos a las entidades que según la normativa técnica y legal corresponda.
- c) Revisar y presentar la caja fiscal en las formas autorizadas y plazos establecidos por la contraloría general de cuentas; mientras se solicita el cambio para la presentación de esta información por medio de los reportes en SAP.
- d) Controlar, resguardar y archivar el original de la caja fiscal de ingresos y egresos, así como la documentación de soporte.
- e) Organizar, coordinar e implementar instrumentos técnicos que permitan la aplicación de programas y/o procedimientos contables.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud





PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 09 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha

*Continuación Descripción de Puesto del Contador General*

- f) Revisar y controlar los documentos de soporte que amparan las operaciones contables.
- g) Llevar registro del control de formas pre numeradas autorizadas por la contraloría general de cuentas.
- h) Elaborar las conciliaciones bancarias.
- i) La posición reporta directamente al gerente de administración financiera.

**Puestos que supervisa en forma directa:**

- a) Asistente contables.
- b) Cajero.
- c) Mensajero.


**Competencias y requisitos para ocupar el puesto:**


- a) Persona con alta capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información, alta capacidad de análisis y síntesis, con habilidad para la realización de actividades relacionadas con el control de personal y aplicación de las disposiciones técnicas y legales en materia de contabilidad.
- b) Mínimo 3 años de experiencia en actividades relacionadas al puesto.
- c) Perito contador registrado en la SAT.
- d) Estudios avanzados en auditoría.
- e) Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- f) Capacidad para elaborar planes, presupuestos, informes

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 10	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
	De Fecha			
<i>Descripción de Puesto de Asistente de Contabilidad I</i>				
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Encargado de compras, bodega y elaboración de cheques de pago a proveedores.</p> <p><b>Clave:</b></p> <p><b>Ubicación:</b> Gerencia de Administración y Finanzas</p> <p><b>Descripción del Puesto:</b></p> <p>Es el encargado de efectuar las compras de bienes, servicios y suministros, solicitados por los departamentos de la empresa, necesarios para el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos, recepción y almacenamiento de suministros así como realizar inventarios mensuales y cuadro de bodega de suministros de producción y papelería. También es el responsable de la emisión de cheques de pago a proveedores y solicitud de firmas autorizadas.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Recibir las solicitudes o pedidos de bienes, contratación de servicios y suministros, verificando que el mismo esté debidamente autorizado.</li> <li>b) Efectuar los procesos de compras solicitadas, previa verificación de las disponibilidades presupuestarias.</li> <li>c) Realizar las cotizaciones que según el manual de procedimientos corresponda, para efectuar las compras solicitadas.</li> <li>d) Mantener la comunicación directa con los proveedores de bienes, suministros y servicios.</li> <li>e) Realización de expedientes de compras.</li> <li>f)</li> </ol>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 11 De 38		
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
De Fecha				
<i>Continuación Descripción de Puesto de Asistente de Contabilidad 1</i>				
<p>f) Subir los eventos de cotización en el sistema guate compras.</p> <p>g) Resguardar y archivar los documentos que permitan llevar un control de las compras.</p> <p>h) Encargado de llevar el control cuadro de bodega.</p> <p>i) Es el encargado de realizar pedidos de suministros y papelería.</p> <p>j) Responsable de elaboración de cheques de pago a proveedores y dar seguimiento de que este sea entregado al proveedor en el tiempo acordado.</p> <p>k) La posición reporta directamente al contador general.</p> <p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b> Ninguno</p> <p><b>Competencias para ocupar y requisitos el puesto:</b></p> <p>a) Ser de reconocida honorabilidad e Integridad por el manejo de bodega.</p> <p>b) Persona con alta capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información, alta capacidad de análisis y síntesis, con habilidad para la realización de negociaciones y aplicación de las disposiciones técnicas y legales en materia de compras.</p> <p>c) Acreditar 2 años de experiencia en puesto similar.</p> <p>d) Perito contador de preferencia con estudios en administración de empresas (no indispensable).</p> <p>e) 100% bilingüe (Indispensable).</p> <p>f) Acostumbrado a trabajar bajo presión.</p>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 12 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha

*Descripción de Puesto de Asistente de Contabilidad 2*

**Nombre del Puesto:** Encargado de Presupuesto

**Clave:**

**Ubicación:** Gerencia de Administración y Finanzas

**Descripción del Puesto:**

Es el responsable de organizar, dirigir y coordinar acciones relacionadas con la formulación, programación, control, ejecución, evaluación y liquidación presupuestaria de la en la empresa.

**Funciones:**

- a) Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades presupuestarias.
- b) Promover y participar en la elaboración del Plan Operativo Anual.
- c) Realizar la apertura y carga del presupuesto al inicio de cada período fiscal.
- d) En base al plan operativo anual y al plan anual de compras, elaborar la programación indicativa anual, registrarla, solicitarla y recomendarla y aprobarla.
- e) Informar los departamentos de la empresa cuando lo soliciten sobre la asignación presupuestaria para el ejercicio fiscal que corresponda.
- f) Desarrollar e implementar controles que permitan que la información que ampara los procedimientos presupuestarios, se encuentre en el marco legal.
- g) Registrar y controlar las operaciones presupuestarias que afectan el presupuesto asignado para el ejercicio fiscal vigente.
- h) Llevar el control de gastos mensuales.
- i)

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 13 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha

*Continuación Descripción de Puesto de Asistente de Contabilidad 2*

- j) Informar a cada departamento sobre el porcentaje de cumplimiento en la asignación de presupuesto.
- k) Estructurar y supervisar el desarrollo de los informes mensualmente de la ejecución presupuestaria.
- l) La posición reporta directamente al contador general.

**Puestos que supervisa en forma directa:**

Ninguno


**Competencias y requisitos para ocupar el puesto:**


- a) Poseer título a nivel medio, preferiblemente con estudios en contaduría pública y auditoría.
- b) Persona con alta capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información, alta capacidad de análisis y síntesis, con habilidad para la realización de actividades relacionadas con el control de personal y aplicación de las disposiciones técnicas y legales en materia de presupuesto.
- c) Dos años de experiencia en actividades relacionadas con las tareas del puesto.
- d) Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- e) Disponibilidad de horario.


Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010		
		Página 14 De 38	Sustituye		
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Página	De		
		De Fecha			
<i>Descripción de Puesto de Caja y Atención al Público</i>					
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Caja y Atención al Público</p> <p><b>Clave:</b></p> <p><b>Ubicación:</b> Gerencia de Administración y Finanzas</p> <p><b>Descripción del Puesto:</b></p> <p>Cobro de artículos en tienda, forma parte de la comunicación con el cliente promoviendo ofertas y promociones de la tienda. Es el encargado del pago a los proveedores así como recepción de facturas para pago de cheques.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Planificar y organizar las actividades de caja.</li> <li>b) Realizar el cobro de personas que compran en la tienda.</li> <li>c) Atención al público.</li> <li>d) Persona encargada de llevar el control de pago a proveedores.</li> <li>e) Responsable directo del pago de servicios de la empresa (agua, luz, teléfono y arbitrios municipales).</li> <li>f) Es el responsable del cuadro de la caja al final del día.</li> <li>g) Encargado de recepción de papelería y distribuirla a los departamentos que corresponde.</li> <li>h) La posición reporta directamente al contador general.</li> </ol>					
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud	

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 15	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Continuación Descripción de Puesto de Caja y Atención al Público</i>				
<p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b> Ninguno</p> <p><b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Persona con alta capacidad de relaciones sociales, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos en información, alta capacidad de análisis y síntesis, con habilidad para la realización de actividades relacionadas con el control de la caja.</li> <li>b) Un año de experiencia como mínimo.</li> <li>c) Sexo femenino.</li> <li>d) Perito contador.</li> <li>e) Disponibilidad de horario para trabajar fines de semana y días festivos.</li> <li>f) Persona organizada responsable y honesta.</li> <li>g) Conocimiento de máquina registradora.</li> <li>h) Habilidad numérica.</li> <li>i) Manejo de paquetes de computación.</li> </ul>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 16	De 38	
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Descripción de Puesto de Mensajero</i>				
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Mensajero</p> <p><b>Clave:</b></p> <p><b>Ubicación:</b> Gerencia de Administración y Finanzas</p> <p><b>Descripción del Puesto:</b> Trabajo de naturaleza operativa, que consiste en desarrollar actividades de mensajería en de parte de la empresa.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar pagos por servicios recurrentes de la empresa, tales como energía eléctrica, agua, teléfono y otros similares en las instituciones correspondientes, proporcionando las facturas respectivas.</li> <li>Trasladar la correspondencia y paquetes voluminosos que la empresa envía hacia distintas instituciones públicas y privadas, entregándolos a los correspondientes destinatarios y reportando a su jefe inmediato respecto a la actividad realizada.</li> <li>Reproducir fotocopias, solicitadas por algún departamento de la empresa.</li> <li>Entregar la correspondencia interna y externa.</li> <li>La posición reporta directamente al contador general.</li> </ol> <p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b> Ninguno</p>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud





PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 17 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha

*Continuación Descripción de Puesto de Mensajero*


**Competencias y requisitos para ocupar el puesto:**


- a) Acreditar título a nivel medio.
- b) Poseer licencia de conducir motocicleta.
- c) Persona con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de información; que tenga buenas relaciones humanas; con habilidad para relacionarse con funcionarios y empleados; extrovertido.
- d) Mínimo un año de experiencia en conducir moto.


Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 18	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Descripción de Puesto de Gerente de Ventas</i>				
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Gerente de Ventas</p> <p><b>Clave:</b></p> <p><b>Ubicación:</b> Gerencia de Ventas</p> <p><b>Descripción del Puesto:</b>  Dirigir un grupo de vendedores. Es el responsable de planificar, organizar dirigir y controlar los planes de ventas. El puesto requiere mantener una buena relación comercial con los clientes actuales y la búsqueda de nuevos negocios.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La posición reporte directamente al gerente general de la empresa.</li> <li>Realizar múltiples acciones de manera que su estrategia de ventas sean efectivas y reflejen integridad y claridad.</li> <li>Buscar alianzas estratégicas con empresas que se dediquen a la misma actividad.</li> <li>Crear estrategias de trabajo para lograr el cumplimiento de metas.</li> <li>Evaluación mensual del cumplimiento de metas.</li> <li>Líder orientado a resolver los problemas de su departamento.</li> <li>Visión estratégica de negocios.</li> <li>Crea programas de capacitación periódica para el personal bajo su cargo.</li> </ol>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 18	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Continuación Descripción de Puesto de Gerente de Ventas</i>				
<p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Supervisor de ventas.</li> <li>b) Vendedores.</li> </ul> <p><b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estar al tanto de cualquier inconveniente que se presente para poder enfrentarlo de manera efectiva o con algún plan alternativo planificado.</li> <li>b) Con experiencia en ventas éxitos comprobables.</li> <li>c) Preferible si su experiencia es en proyectos de la industria textil.</li> <li>d) Alto sentido de compromiso y ética profesional.</li> <li>e) Liderazgo y poder de decisión.</li> <li>f) Habilidad en negociaciones y convencimiento.</li> <li>g) Edad entre 30 y 50 años.</li> <li>h) Mejor si posee contactos de alto nivel en temas de moda.</li> </ul>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 20	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Descripción de Puesto de Supervisor de Ventas</i>				
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Supervisor de Ventas</p> <p><b>Clave:</b></p> <p><b>Ubicación:</b> Gerencia de Ventas</p> <p><b>Descripción del Puesto:</b></p> <p>Planificar y gestionar estratégicamente a los vendedores brindándoles el apoyo necesario para que estos puedan ofrecer los mejores productos y puedan brindar una atención personalizada a las personas que visitan la tienda.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La plaza reporta directamente al gerente de ventas.</li> <li>b) Es el responsable directo del desempeño de los vendedores de la tienda.</li> <li>c) Vincular e integrar los esfuerzos de los vendedores en las diferentes actividades que se realizan.</li> <li>d) Comunica las estrategias de ventas a los vendedores.</li> <li>e) Evalúa semanalmente el cumplimiento de las estrategias establecidas.</li> <li>f) Retroalimenta sobre resultados de la evaluación.</li> <li>g) Monitorear, evaluar y reportar el progreso del personal dentro de la organización.</li> <li>h) Poseer don del don de convencimiento y negociación para vender productos.</li> <li>i) Ser optimista y contagiar ese optimismo a sus vendedores.</li> </ol>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 21 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página De

De Fecha

*Continuación Descripción de Puesto de Supervisor de Ventas*

**Puestos que supervisa en forma directa:**

- a) A los vendedores de la tienda


**Competencias y requisitos para ocupar el puesto:**


- a) Sexo masculino o femenino.
- b) Edad comprendida entre 24 y 35 años.
- c) 3 años de estudios universitarios en carrera afín.
- d) Poseer vehiculó en bues estado.
- e) Experiencia de 2 años como mínimo en empresas de la industria textil.
- f) Disponibilidad de horario.
- g) Buena presentación.
- h) Acostumbrado a trabajar bajo presión y con el cumplimiento de objetivos y metas.
- i) Colaborador, dinámico y extrovertido.
- j) Excelencia en su record laboral.
- k) Dominio de todos los paquetes de office.
- l) Actitud de servicio.
- m) Orientado a resultados

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 22	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Descripción de Puesto de Vendedor</i>				
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Vendedor</p> <p><b>Clave:</b></p> <p><b>Ubicación:</b> Gerencia de Ventas</p> <p><b>Descripción del Puesto:</b></p> <p>Actuar como intermediario entre el artículo que está ofreciendo y el cliente, ofreciendo a este ultimo las cualidades del producto haciendo creer al cliente que el artículo que está comprando es único en el mercado.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La plaza reporta directamente al supervisor de ventas.</li> <li>Debe identificarse con la empresa.</li> <li>Atención al público.</li> <li>Realizar ventas directas dentro de la tienda.</li> <li>Realizar reporte diario de ventas.</li> <li>Trabajar por resultados.</li> <li>Ser extrovertido y dinámico.</li> <li>Ejecutar las estrategias de ventas comunicadas por el supervisor.</li> </ol> <p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> <li></li> </ol>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 23	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
	De Fecha			
<i>Continuación Descripción de Puesto de Vendedor</i>				
<p><b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Título a nivel diversificado.</li> <li>b) Dos años de experiencia en venta de productos similares.</li> <li>c) Poseer excelentes relaciones interpersonales a todo nivel.</li> <li>d) Conocimiento de computación en ambiente office.</li> <li>e) Proactivo, organizado, responsable, orientado a resultados y con deseos de superación.</li> <li>f) Disponibilidad de horario.</li> <li>g) Excelente presentación.</li> </ul>				
Elaboró: Frank Velásquez	Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval	Autorizó: Walter Freud		



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 24 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha

*Descripción de Puesto de Gerente de Recursos Humanos*

**Nombre del Puesto:** Gerente de Recursos Humanos

**Clave:**

**Ubicación:** Gerencia de Recursos Humanos

**Descripción del Puesto:**

Trabajo ejecutivo que consiste en dirigir, coordinar, planificar, organizar, supervisar y evaluar las actividades técnicas en materia de personal, que se desarrollan dentro de la empresa.

**Funciones:**

- a) La gerencia de recursos humanos es la encargada de la gestión, reclutamiento, dotación y capacitación del recurso humano dentro de la empresa.
- b) Proponer a la empresa el personal calificado para ocupar los diferentes puestos.
- c) Resolver los asuntos laborales que surjan en el desarrollo de las actividades del personal.
- d) Cumplir y hacer que se cumpla los reglamentos y políticas de la empresa.
- e) Establecer y dar seguimiento a los procedimientos administrativos en materia de su competencia.
- f) Coordinar la capacitación en forma periódica al personal.
- g) Actualizar en forma periódica los registros del personal.
- h) La posición reporta directamente al gerente general.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud





PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 25 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha

*Continuación Descripción de Gerente de Recursos Humanos*

**Puestos que supervisa en forma directa:**

- a) Asistente de nominas.
- b) Asistente de recursos humanos.


**Competencias y requisitos para ocupar el puesto:**


- a) Licenciado en administración de empresas, administración de recursos humanos, Psicología. Etc.
- b) Persona con habilidad para desarrollar labores de coordinación, con capacidad para relacionarse.
- c) Con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información.
- d) Habilidad para exponer y hablar en público.
- e) Dominio del idioma inglés (deseable).
- f) Alta capacidad de análisis y síntesis con habilidad en planificación y dirección de actividades en el ámbito de recursos humanos.
- g) Tres años de experiencia en actividades relacionadas con las tareas del puesto.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 26	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Descripción de Puesto de Asistente de Recursos Humanos</i>				
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Encargado de Nominas</p> <p><b>Clave:</b></p> <p><b>Ubicación:</b> Gerencia de Recursos Humanos</p> <p><b>Descripción del Puesto:</b></p> <p>Administración y control de la nomina y planilla de pago personal de la empresa Pretty Clothes, S.A.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Llevar el control de la administración del sistema de nomina de los salarios del personal de la empresa.</li> <li>b) Coordinar y dirigir las acciones derivadas de movimientos de personal y modificaciones salariales.</li> <li>c) Atender a los trabajadores de la empresa que requieran información sobre sus salarios u otras prestaciones de las acciones de personal que les afecten.</li> <li>d) Aplicar las retenciones de ISR al personal afecto y firmar las constancias de lo retenido durante cada ejercicio fiscal.</li> <li>e) Liquidar las nominas de salarios mensuales y otras prestaciones laborales complementarias.</li> <li>f) Presentar informes de registro y actualización de nominas, informes gerenciales que sirvan a la institución para la toma de decisiones.</li> <li>g) Participar en reuniones, comisiones de trabajo y eventos programados por la empresa.</li> </ul>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 27	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Continuación Descripción de Puesto Asistente de Recursos Humanos</i>				
<p>h) Controlar y aplicar los descuentos correspondientes a cada empleado (IGSS, IRTRA, entre otros).</p> <p>i) Actualización y control de movimiento de personal.</p> <p>j) Elaboración de contratos de personal.</p> <p>k) Control del ingreso y egreso del personal.</p> <p>l) Elaboración de certificados del IGSS.</p> <p>m) Elaborar las solicitudes de carnet des IGSS.</p> <p>n) Elaboración de carnet para centros recreativos.</p> <p>o) Elaborar las actas del personal.</p> <p>p) La posición reporta directamente al gerente de recursos humanos.</p> <p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b></p> <p>a) Ninguno</p> <p><b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b></p> <p>a) Persona con habilidad para desarrollar actividades técnicas.</p> <p>b) Con alta capacidad de relacionarse con personal.</p> <p>c) Responsable y discreto en el manejo de información.</p> <p>d)</p>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 28 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha


*Continuación Descripción de Puesto Asistente de Recursos Humanos*


- d) Capacidad de análisis y síntesis.
- e) Con habilidad de planificación y dirección de actividades en el ámbito de recursos humanos.
- f) Acreditar dos años como mínimo en actividades relacionadas con el puesto.
- g) Perito contador con estudios universitarios en contaduría pública o administración de empresas.
- h) Proactivo.
- i) Alta capacidad de análisis.
- j) Disponibilidad de horario.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010		
		Página 29	De	38	
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Página	De	Sustituye	
		De Fecha			
<i>Descripción de Puesto de Asistente de Recursos Humanos</i>					
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Reclutamiento y Selección</p> <p><b>Clave:</b></p> <p><b>Ubicación:</b> Gerencia de Recursos Humanos</p> <p><b>Descripción del Puesto:</b></p> <p>Persona encargada de reclutamiento y selección de personal necesario en la empresa.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recepción de solicitud de plazas vacantes de parte de los jefes de área.</li> <li>b) Publicación de anuncios de plazas vacantes.</li> <li>c) Recepción de papelería de aspirantes a la plaza.</li> <li>d) Citar a los aspirantes a llenar solicitud y realización de exámenes de aptitudes.</li> <li>e) Revisar y calificar exámenes de aptitudes.</li> <li>f) Trasladar solicitud y pruebas ya calificadas al jefe del departamento que presenta la vacante.</li> <li>g) Citar a la persona que ha sido calificada para el puesto.</li> <li>h) Dar la bienvenida e inducir al nuevo empleado en qué consiste la empresa.</li> <li>i) Requerir documentación pendiente para completar los expedientes.</li> <li>j) Archivar la papelería en los expedientes.</li> <li>k) Actualizar los datos del personal de nuevo ingreso.</li> <li>l) Elaborar los listados mensuales de cumpleaños.</li> <li>m) Liquidar facturas de capacitaciones.</li> </ul>					
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud	

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 30	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
	De Fecha			
<i>Continuación Descripción de Puesto Asistente de Recursos Humanos</i>				
<p>n) Realizar otras funciones encomendadas con el área de trabajo.</p> <p>o) La posición reporta directamente al gerente de recursos humanos.</p> <p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b></p> <p>a) Ninguno</p> <p><b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b></p> <p>a) Título a nivel medio preferiblemente con estudios universitarios en administración de recursos humanos.</p> <p>b) Persona organizada, responsable y discreta en el manejo de información.</p> <p>c) Con habilidad para relacionarse con personal.</p> <p>d) Un año de experiencia laboral en actividades relacionadas con el puesto.</p> <p>e) Proactivo.</p> <p>f) Orientado a objetivos.</p> <p>g) Excelente manejo de programas de office.</p> <p>h) Ordenado.</p>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 31 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página

De

De Fecha

*Descripción de Puesto de Gerente de Producción*

**Nombre del Puesto:** Gerente de Producción

**Clave:**

**Ubicación:** Gerencia de Producción

**Descripción del Puesto:**

La posición reporta directamente al gerente general de la empresa y es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar, los procesos productivos y recursos de la compañía, a fin de mantener la calidad y mejorar la rentabilidad del negocio.

**Funciones:**

- a) Calcular costos y presupuestos.
- b) Manejo y control de inventarios.
- c) Manejo y control de bodega, almacenaje y abastecimiento de materia prima.
- d) Administrar el personal a su cargo.
- e) Diseñar y optimización de los procesos de producción.
- f) Abastecimiento de materia prima.
- g) Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad.
- h) Cumplimiento de fecha y plazos de entrega.
- i) Planeación de la producción.
- j) Creación y mantención de programas de seguridad industrial para garantizar la integridad de sus colaboradores.
- k) Trabajar bajo sistemas de aseguramiento de calidad ISO.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Fecha 08/05/2010

Página 32 De 38

Sustituye

Página De

De Fecha

*Continuación Descripción de Puesto de Gerente de Producción*

- l) Responsable de la creación de programas de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.
- m) Analizar el cumplimiento de las metas diarias.
- n) Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.

**Puestos que supervisa en forma directa:**

- a) Diseñadora de modas.
- b) Supervisor de producción.

**Competencias y requisitos para ocupar el puesto:**

- a) Profesional de la carrera de Ingeniería industrial.
- b) Máximo 4 años de experiencia en procesos productivos.
- c) Alta capacidad de negociación.
- d) Liderazgo.
- e) Trabajo en equipo.
- f) Capacidad de trabajar bajo presión.
- g) Orientación de servicio al cliente.
- h) Conocimiento de SAP a nivel de usuario.
- i) Alta capacidad de análisis
- j) Proactivo y orientado a resultados.
- k) Bilingüe 100%.

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud





PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 33 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página De

De Fecha

*Descripción de Puesto de Diseñadora de Modas*

**Nombre del Puesto:** Diseñadora de Modas

**Clave:**

**Ubicación:** Gerencia de Producción

**Descripción del Puesto:**

Poseer los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el empleo de técnicas de diseño en la elaboración de líneas de vestir y dibujo de modas en siluetas para diferentes ocasiones, modelado de prendas en maniquí; graduación de plantillas, así como la confección de vestidos, lencería, trajes de baños y coordinados con acabados de alta calidad.


**Funciones:**


- a) Emplear materiales y herramientas adecuados para diseñar, trazar, cortar y graduar patrones para la confección de prendas de producción comercial y artesanal.
- b) Dibujar y colorear bocetos a lápiz de figuras humanas estilizándolas, realizando mediante técnicas de color, diversos movimientos de telas, representaciones de texturas y accesorios.
- c) Diseñar detalles básicos de prendas.
- d) Realizar lectura de figurines para trazar y transformar prendas de exteriores e interiores, lencería y corsetería para dama y niña.
- e) Dibujar la figura humana infantil, aplicar diseño, estilizar la figura y diseñar prendas, vestuarios y accesorios para niña.
- f) Modelar básicos, faldas, blusas, vestidos, prendas con solapa, strapless y drapeados.


Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 34	De 38	
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Continuación Descripción de Puesto Diseñadora de Modas</i>				
<p>g) Transcribir y graduar patrones básicos, pantalones, camisas, faldas, blusas, vestidos, batas, abrigos, sacos, gabardinas, lencería y corsetería.</p> <p>h) Seleccionar patrones para la producción, realizar tendido, marcado, metraje y corte; entretelar, habilitar, confeccionar y armar prendas con acabados de calidad industrial.</p> <p>i) Establecer y desarrollar programas de prevención y ejecución para proporcionar mantenimiento adecuado en los sistemas de confección industrial.</p> <p>j) Conocer y aplicar los elementos necesarios para realizar un presupuesto y costos para la comercialización del servicio.</p> <p>k) La posición reporta a la gerencia de Producción,</p>				
<b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b>				
<p>a) Contar con grado universitario en la carrera de ingeniería industrial o administración de empresas.</p> <p>b) Profesional graduada de la carrera técnica de corte y confección y diseño de modas.</p> <p>c) Experiencia en industrias y talleres de ropa, boutiques, editoras de revistas y publicaciones de diseño de modas, casas de moda y alta costura, así como formas de trabajo independiente.</p> <p>d) Habilidad para la toma de decisiones.</p> <p>e) Persona ordenada.</p> <p>f) Con iniciativa.</p> <p>g) Que trabaje por objetivos.</p> <p>h) Con buena presentación.</p> <p>i)</p>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 35	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
De Fecha				
<i>Descripción de Puesto de Supervisor de Operarios</i>				
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Supervisor de Operarios</p> <p><b>Clave:</b></p> <p><b>Ubicación:</b> Gerencia de Producción</p> <p><b>Descripción del Puesto:</b></p> <p>Programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la empresa. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Revisar bitácoras al inicio de la jornada de trabajo y realizar anotaciones al final del turno.</li> <li>b) Controlar la mantención del orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.</li> <li>c) Maximizar la productividad y rendimiento de las líneas.</li> <li>d) Registrar la información diaria en los informes de producción.</li> <li>e) Revisar los informes de calidad de los productos.</li> <li>f) Controlar permanentemente la calidad de los productos elaborados por su línea.</li> <li>g) Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.</li> <li>h) Supervisar aseos profundos de las maquinarias y equipos.</li> <li>i) Coordinar la inducción del personal a su cargo.</li> <li>j) Realizar capacitación a su equipo de trabajo.</li> </ol>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 36	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
		De Fecha		
<i>Continuación Descripción de Puesto Supervisor de Operarios</i>				
<p>k) Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.</p> <p>l) Evaluar el personal a su cargo.</p> <p>m) Participar en reuniones del área de producción.</p> <p>n) Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.</p> <p>o) La posición reporta directamente a la gerencia de producción.</p> <p><b>Puestos que supervisa en forma directa:</b></p> <p>a) Operarios</p> <p><b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b></p> <p>a) Sexo indistinto, edad de 23 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad mínimo secundaria.</p> <p>b) Cursos de recursos humanos, proceso general de costura, interpretación y manejo de especificaciones, enhebrado y tensión de maquinas, conocimiento de calidad en general.</p> <p>c) Experiencia laboral un año.</p> <p>d) Planear, programar, detección de fallas.</p> <p>e) Solución de problemas.</p> <p>f) Con disponibilidad de horario.</p> <p>g) Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos.</p> <p>h) Ordenado.</p> <p>i) Con iniciativa y don de mando.</p>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud



PRETTY CLOTHES, S.A.

Fecha 08/05/2010

Página 37 De 38

Sustituye

MANUAL DE PUESTOS Y  
FUNCIONES

Página De

De Fecha

*Descripción de Puesto de Operarios*

**Nombre del Puesto:** Supervisor de Operarios

**Clave:**

**Ubicación:** Gerencia de Producción

**Descripción del Puesto:**

Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como realizar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado a su persona.

**Funciones:**

- a) Coser con producción y calidad.
- b) Producir prendas de vestir de la más alta calidad.
- c) Cumplir con la producción programada en tiempo y cantidad.
- d) Realizar cortes y acabados exactos.
- e) Reportar maquinaria descompuesta a supervisor.
- f) Dar seguimiento a las piezas de su línea que se transfieran a la otra línea.
- g) La posición reporta directamente al supervisor de operaciones.


**Puestos que supervisa en forma directa:**

- a) Ninguno

Elaboró:  
Frank Velásquez

Revisó:  
Licda. María Eugenia Sandoval

Autorizó  
Walter Freud

	PRETTY CLOTHES, S.A.	Fecha	08/05/2010	
		Página 38	De	38
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Sustituye		
		Página	De	
	De Fecha			
<i>Continuación Descripción de Puesto de Operarios</i>				
<p><b>Competencias y requisitos para ocupar el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conocimiento en maquina de 1,2 agujas, planas, sobre hiladora, remachadora, codo, etc.</li> <li>b) Sexo indistinto.</li> <li>c) Edad de 17 años en adelante.</li> <li>d) Estado civil indistinto.</li> <li>e) Escolaridad no aplica.</li> <li>f) Responsable y de gusto por el trabajo.</li> <li>g) Orientado al logro de objetivos y metas.</li> </ul>				
Elaboró: Frank Velásquez		Revisó: Licda. María Eugenia Sandoval		Autorizó Walter Freud



## **Plan de Capacitación**

## Plan de capacitación

### 1.1 Presentación

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de toda la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores.

Estamos seguros que las actividades de capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de la empresa.

### 1.2 Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.



Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación para la Empresa Pretty Clothes, S.A.

### 1.3 Alcance

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

### 1.4 Fines del plan de capacitación

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

- a) Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- b) Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- c) Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- d) Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

- e) La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa par su participación en programas de capacitación.
- f) Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- g) Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

#### 1.5 Objetivos generales del plan de capacitación

- a) Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- b) Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

#### 1.6 Objetivos Específicos

- a) Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- b) Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- c) Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.

#### 1.7 Tipos de capacitación

- a) Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de

trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- b) **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

### 1.8 Modalidades de Capacitación

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

- a) **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- b) **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.
- c) **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- d) **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### 1.9 Niveles de Capacitación

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

- a) **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

- b) Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Ilustración No. 2

Cuadro No. 1 (Temas de capacitación)

Acción de Capacitación	Dirigido A	Objetivo	Duración en Horas	# de Personas	Precio Por Persona	Precio Total	# de Grupos
Liderazgo	Gerente general y gerentes de línea	Permitir que los participantes conozcan y desarrollen actividades de liderazgo	8	5	Q 1,000.00	Q 5,000.00	1
Conducta y Ética	Todo el personal	Normas de comportamiento del personal	4	34	Q 300.00	Q 10,200.00	2
Trabajo en Equipo	Todo el personal	Incentivar a los participantes el trabajo en conjunto, dar a conocer los elementos relevantes del trabajo en equipo	4	34	Q 300.00	Q 10,200.00	2
Calidad Total	Gerente de producción, diseñadora de modas, supervisor de producción	Obtener conocimientos sobre la calidad total	8	3	Q 1,000.00	Q 3,000.00	1
Buenas Prácticas de Manufactura	Gerente de producción, supervisor de producción, operarios	Obtener conocimientos adecuados sobre el adecuado manejo de maquinaria industrial	8	16	Q 1,000.00	Q 16,000.00	1

Servicio al Cliente	gerente de ventas, supervisor de ventas, vendedores, caja	Conocer cuáles son las claves de servicio al cliente	8	8	Q 1,000.00	Q 8,000.00	1
Técnicas de ventas	Gerente de ventas, Supervisor de ventas, Vendedores	Conocer y desarrollar habilidades en el proceso de ventas	8	7	Q 1,000.00	Q 7,000.00	1
Administración de recursos humanos	Gerente de recursos humanos y asistentes de recursos humanos	Conocer el proceso administrativo de la administración de recursos humanos	8	3	Q 1,000.00	Q 3,000.00	1
Pago de impuestos, presupuestos y técnicas contables	Gerente administrativo financiero, contador general, asistentes de contabilidad y asistente de nomina	Mejorar la eficiencia en los temas contables	8	5	Q 1,000.00	Q 5,000.00	1

## Presupuesto de capacitación

Ilustración No. 3

Cuadro No. 2

Descripción	Cantidad de Participantes	Costo Unitario	Costo Total
Liderazgo	5	Q 1,000.00	Q 5,000.00
Conducta y Ética	34	Q 300.00	Q 10,200.00
Trabajo en Equipo	34	Q 300.00	Q 10,200.00
Calidad Total	3	Q 1,000.00	Q 3,000.00
Buenas Prácticas de Manufactura	16	Q 1,000.00	Q 16,000.00
Servicio al Cliente	8	Q 1,000.00	Q 8,000.00
Técnicas de ventas	7	Q 1,000.00	Q 7,000.00
Administración de recursos humanos	3	Q 1,000.00	Q 3,000.00
Pago de impuestos, presupuestos y técnicas contables	5	Q 1,000.00	Q 5,000.00
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>Q 7,600.00</b>	<b>Q 67,400.00</b>

Costo promedio por persona Q. 67,400.00/115 Q 586.09

## Costo de implementación de manuales

Ilustración No. 4

Cuadro No. 3

Manual de Inducción			
Cantidad	Descripción	Costo Por Manual	Total
15	Impresión de Manuales de Inducción	Q 9.75	Q 146.25
15	Encuadernado de manuales de Inducción	Q 20.00	Q 300.00
	Costo de capacitación a asistentes de recursos humanos para que implementen de manera eficaz y eficiente los manuales	Q 1,500.00	Q 3,000.00
10	Talleres de inducción para personal que labora en la empresa para dar a conocer los manuales Costo de refrigerio	Q 200.00	Q 2,000.00
	Total		Q 5.446,25

Manuales de puestos y funciones			
Cantidad	Descripción	Costo unitario por manual	Total
5	Impresión de Manuales de puestos y funciones	Q 27,75	Q 138,75
5	Encuadernado de manuales de puestos y funciones	Q 20,00	Q 100,00
116	Fotocopia de hojas de objetivos y estructura del manual y del puesto de cada colaborador	Q 0,20	Q 23,20
29	Compra de folderes para entregar a cada colaborador la fotocopia de su puesto de trabajo con su respectivo gancho	Q 1,00	Q 29,00
	Total		Q 290,95

## Referencias

1. Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. 2000. Editorial Mc.Graw Hill.
2. Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos. (12ava. ed.). Colombia: Thomson Editores, S.A. de C.V.
3. Dessler, G. (2001). Administración de Personal. (8va. ed.). México: Prentice Hall.
4. Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2002). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (3ra. ed.). Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
5. Keith, D. y John, W. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. (11ava. ed.). Mc Graw Hill. Interamericana.
6. Ortiz Uribe, Frida Gisela, María del Pilar García. Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas. México: Limusa, 2003.
7. Sierra Bravo, Restituto. Tesis doctorales y trabajos de investigación científica; metodología general de su elaboración y documentación. Madrid: Paraninfo, 1999.
8. Universidad Panamericana de Guatemala (2009). Manual de estilo para trabajos académicos
9. Universidad Panamericana de Guatemala (2009). Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida.



10. Chacón, S. (2001). *La capacitación del Recurso Humano como una de las Herramientas para evitar la Resistencia al Cambio en dos empresas bancarias que se fusionan.* (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
11. Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global.* (12da. ed.). México: Mc Graw Hill.
12. Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* (5ta. Ed.). México: McGraw Hill.

# **Anexos**

## Anexo No. 1

Encuesta dirigida al personal de la empresa Pretty Clothes, S.A.

Estimado trabajador, con la intención de conocer la situación de la empresa para, proponer mejoras que beneficien a todos los empleados de la empresa, le rogamos responder el siguiente cuestionario.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de enunciados, los cuales debe responder marcando con una X la opción que se adapte a su respuesta.

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa?

---

2. ¿Por qué medio se entero de la plaza para laborar en la empresa?

- Prensa
- Radio
- Internet
- Volantes
- Otros Especificar

3. ¿Qué tiempo tiene de laborar dentro de la empresa?

- De 1 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 a 2 Años
- Más de 2 Años

4. ¿Conoce usted la misión, objetivos, valores y políticas de la empresa?

Si  No

5. ¿La comunicación es abierta entre Recursos humanos y el personal de la empresa?

Si  No

6. ¿Al momento de ingresar a la empresa le dieron capacitación en su puesto?

Si  No

7. ¿Conoce usted las especificaciones de su puesto?

Si  No

8. ¿Al momento de ingresar a la empresa le proporcionaron el manual de descripción de su puesto?

Si  No

9. ¿Recibe usted capacitación constante dentro de la empresa?

Si  No

10. ¿Existe en la empresa algún programa de motivación?

Si  No

11. ¿Considera adecuado en ambiente de trabajo (luz, ruido, temperatura, etc.) dentro de la empresa?

Si  No

12. ¿En la empresa se realiza alguna actividad para mantener la unidad de grupo

Si  No

13. ¿Existe en la empresa trabajo en equipo?

Si  No

14. ¿Existe en la empresa algún tipo de incentivo por el cumplimiento de metas?

Si  No

15. ¿Cree usted que existen oportunidades de desarrollo dentro de la empresa?

Si  No

*Gracias por su información*

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Anexo No. 2

### Guía de entrevista (Gerente de Recursos Humanos)

- 1) ¿Qué función realiza el departamento de recursos humanos en la empresa?
- 2) ¿Cuál es el medio que utilizan en la empresa para el reclutamiento de personal?
- 3) ¿Cuál es el índice de rotación que maneja la empresa?
- 4) ¿Actualmente realizan planeación estratégica de recursos humanos para la empresa?
- 5) ¿Usted considera como gerente de recursos humanos que la inducción y capacitación es indispensable en la empresa?
- 6) ¿Realizan capacitación del personal en su lugar de trabajo?
- 7) ¿Cómo departamento de recursos humanos que actividades realizan para motivar al personal y lograr el trabajo en equipo?
- 8) ¿Existen programas de desarrollo dentro de la empresa?
- 9) ¿Conoce usted las especificaciones que demanda cada puesto de trabajo?
- 10) ¿Evalúa el desempeño del personal e informa de los resultados?