

**“Manual de Administración de recursos humanos para la Empresa Espacios  
Centroamericana S.A., ubicada en la zona 6, Guatemala.”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Maria del Carmen Pineda Villatoro

Licda. Ingrid de Núñez (**Asesora**)

Lic. Ariel de León (**Revisor**)

Guatemala, marzo 2015



## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vicedecano

**Licda. Ana Rosa Arroyo**  
Coordinadora

**Terna Examinadora que practica el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**

Examinadora

**M.Sc. Beatriz Aldana**

Examinadora

**Licda. Olga Alicia Torres**

Examinadora

**Licda. Ingrid de Núñez**

Asesora

**Lic. Ariel de León**

Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0006-2015-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 27 DE FEBRERO DEL 2015

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid Arroyo de Núñez, tutora y licenciado Ariel De León Maldonado, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA ESPACIOS CENTROAMERICANA, S.A. UBICADA EN LA ZONA 6, GUATEMALA". Presentada por la estudiante María del Carmen Pineda Villatoro, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01673 de fecha 07 de febrero del 2015; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



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



Guatemala, 26 de noviembre del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema "**Manual de administración de recursos humanos para la Empresa Espacios Centroamericana, S.A. ubicada en la zona 6, Guatemala**", presentado por la estudiante **María del Carmen Pineda Villatoro**, carnet 201400071, previo a optar al grado Académico de "**Licenciada en Administración de Empresas**" cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 82/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez  
Asesora

Guatemala, enero 9 del 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que el trabajo de Ped con el tema "**Manual de administración de recursos humanos para la empresa Espacios Centroamericana S.A., ubicada en la zona 6, Guatemala.**", presentada por la estudiante: María del Carmen Pineda Villatoro, previo a optar el grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado  
Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 308.2015

El infrascrito Secretario General EMBA, Adolfo Noguera-Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Pineda Villatoro María del Carmen con número de carné 201400071 aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día siete de febrero del año dos mil quince.


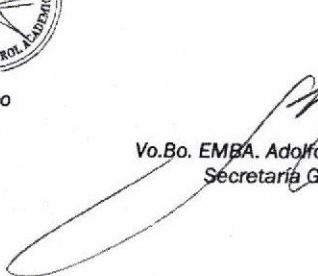
Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintisiete días del mes de febrero del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera-Bosque  
Secretaría General

Claudia Pineda  
cc. Archivo.

## DEDICATORIA

- A DIOS** Por haberme brindado fortaleza y sabiduría para culminar mi carrera, para Él es la honra y gloria.
- A MIS PADRES:** Alejandro Pineda y Martha Villatoro, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, motivarme y darme la mano siempre, mi amor y agradecimiento.
- A MI HIJO:** Emilio Alejandro, el amor de mi vida, fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito, gracias por tus oraciones, te amo.
- A MI NOVIO:** Allan, gracias a tu paciencia, comprensión y sacrificios, me inspiraste a ser mejor para ti, ahora puedo decir que este logro es también tuyo mi amor.
- A MI FAMILIA:** Por brindarme su apoyo incondicional, muestras de solidaridad y compartir conmigo buenos y malos momentos.
- A MIS AMIGOS:** Porque sus palabras de ánimo impulsaron mi deseo de seguir adelante.
- A LA EMPRESA:** Espacios Centroamericana S.A., y su propietario Rafael Poitevin, por la confianza, acompañamiento y apoyo incondicional.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera y ser parte de esta comunidad universitaria.

## Índice

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Reseña histórica	1
1.1.2. Estudios previos	2
1.1.3. Situación Actual	3
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	8
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
3.2 Metodología aplicada en la práctica	22
3.3.1 Sujetos	23
3.3.2 Instrumentos	24
3.3.3 Procedimiento	24
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	27
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	48
<b>Conclusiones</b>	52
<b>Propuesta</b>	54
<b>Referencias bibliográficas</b>	96
<b>Anexos</b>	98

## Índice de Ilustraciones

Ilustración No. 1 Estructura Organizacional empresa Espacios Centroamericana S.A.	5
Ilustración No. 2 Análisis FODA de Espacios Centroamericana S. A.	6
Ilustración No. 3 Gantt del proyecto de tesis	26
Ilustración No. 4 Gráfica 2	28
Ilustración No. 5 Gráfica 3	28
Ilustración No. 6 Gráfica 4	29
Ilustración No. 7 Gráfica 5	29
Ilustración No. 8 Gráfica 6	30
Ilustración No. 9 Gráfica 7	30
Ilustración No. 10 Gráfica 8	31
Ilustración No. 11 Gráfica 9	31
Ilustración No. 12 Gráfica 10	32
Ilustración No. 13 Gráfica 11	32
Ilustración No. 14 Gráfica 12	33
Ilustración No. 15 Gráfica 13	33
Ilustración No. 16 Gráfica 14	34
Ilustración No. 17 Gráfica 15	34
Ilustración No. 18 Gráfica 16	35
Ilustración No. 19 Gráfica 17	35

Ilustración No. 20 Gráfica 18	36
Ilustración No. 21 Gráfica 19	36
Ilustración No. 22 Gráfica 20	37
Ilustración No. 23 Gráfica 21	37
Ilustración No. 24 Gráfica 22	38
Ilustración No. 25 Gráfica 23	38
Ilustración No. 26 Gráfica 24	39
Ilustración No. 27 Gráfica 25	39
Ilustración No. 28 Gráfica 26	40
Ilustración No. 29 Gráfica 27	40
Ilustración No. 30 Gráfica 28	41
Ilustración No. 31 Gráfica 29	41

### **Índice de Tablas**

Tabla 2 Matriz de sentido de la entrevista al presidente de junta directiva	42
Tabla 3 Matriz de sentido de la entrevista a integrantes de junta directiva	43
Tabla 4 Matriz de sentido de la entrevista a integrantes de junta directiva	44
Tabla 5 Matriz de sentido de la entrevista a gerente de recursos humanos	45
Tabla 6 Matriz de sentido de la entrevista a gerente comercial	46
Tabla 7 Matriz de sentido de la entrevista a gerente financiero	47

## **Resumen**

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema de evaluación de la administración de recursos humanos en la empresa Espacios Centroamericana S.A., ubicada en la zona 6 de la ciudad de Guatemala.

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica, evolución, estudios previos y situación actual de la empresa Espacios Centroamericana S.A., en donde resaltó la necesidad de evaluar el proceso de la administración de recursos humanos, ya que de este depende el éxito o fracaso de cualquier organización; se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA que sirvió para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa, así como la presentación de la estructura organizacional.

En el capítulo 2, se hizo referencia al aporte teórico de diferentes autores que a través de su aporte al campo de la administración de recurso humano han servido como base para la realización de esta investigación, que se sustenta en el conocimiento y aplicación de los diferentes modelos administrativos.

El capítulo 3, presenta el planteamiento del problema de forma sistemática, se plantearon los objetivos generales y específicos, alcances y límites y la determinación de los indicadores clave que permitieron la definición de la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo.

Definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron en el capítulo 4, exponiendo la información obtenida en gráficas y matriz de sentido que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos.

En el capítulo 5, se realizó un análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de una confrontación con los conceptos teóricos relevantes recopilados en el marco teórico, esta parte del proceso permitió resaltar la necesidad de la implementación de manuales administrativos a la organización.



Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados obtenidos en la investigación de campo, identificando el proceso de administración de recursos humanos y se evidenció las áreas que al fortalecerse ayudaría al buen desempeño del capital humano y con ello la satisfacción de sus objetivos empresariales.

La propuesta se trabajó en función de empoderar al departamento de recursos humanos en sus funciones y dar a conocer desde el momento de la contratación del personal la información necesaria de la empresa por medio del manual de inducción, descripción y especificación de puestos, una nueva estructura organizacional y la implementación de un plan de capacitación.

## Introducción

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos (humanos y materiales) y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz. Al hablar de administración de recursos humanos diremos que es el fundamento para alcanzar los objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento de este recurso.

La empresa Espacios Centroamericana S.A., busca la satisfacción de sus clientes a través de un buen servicio, ofreciendo productos de calidad e innovación. El buen servicio, la calidad e innovación es una de las fortalezas actuales de Espacios Centroamericana S.A., convirtiéndola en una empresa competitiva, rentable y superando sus propias metas. La gerencia de la empresa es quien tiene el control total de la toma decisiones, dando como resultado la falta de empoderamiento de la gerencia de recurso humano para poder realizar el proceso de administración de recursos humanos de manera adecuada.

Es por ello, que este documento busca hacer una evaluación de la situación actual y la implementación de manuales que ayuden a la identificación plena del personal con la empresa, el conocimiento de sus tareas, responsabilidades y la empresa contar con un documento de descripción de puestos al momento de realizar el reclutamiento de personal y de esta manera optimizar sus recursos económicos, además contarán con un formato de necesidades de capacitación y un plan de capacitación.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes de la empresa

#### 1.1.1 Reseña Histórica

Derivado de diferentes estudios de mercado para conocer las necesidades insatisfechas de los guatemaltecos nace en el año 2007, “Espacios Centroamericana S. A.”, fundada por el MBA. Rafael Poitevin. La empresa tiene su identificación tributaria número 5112959-0 y se encuentra registrada en el Registro Mercantil de Guatemala.

Espacios Centroamericana S.A., se diversifica en varias unidades estratégicas de negocios (UEN) las cuales son:

- Distribución de productos de limpieza del hogar: actualmente la organización ofrece, línea de shampoo, desinfectantes de piso, quita grasas. La empresa se caracteriza por ofrecer al mercado guatemalteco productos innovadores y de máxima utilidad para facilitar las tareas en el hogar, sin lugar a duda posee ventajas competitivas en el mercado que está incursionando.
- Producción de alimentos y Distribución de Equipo: Esta unidad estratégica de negocios consiste en la producción de los siguientes productos: Mangostán en Polvo, Compotas de Frutas y Verduras
- Distribución de Medicamentos: Esta unidad estratégica de negocios se encarga de distribuir medicamentos genéricos y ético popular entre los más importantes son: Sueros, Tabcin, AlkaSeltzer, Acetaminofen de 500mg, Producto Hospitalario Leche con prebióticos Abbott.
- Asesoría Empresarial: La empresa cuenta con una unidad de negocios sobre consultoría empresarial, legal y capacitación sobre marcas y patentes.
- Siembra para la exportación de Stevia

Nuevas Unidades Estratégicas de Negocios:

- Le Poitevin Café & Vine: Actualmente la empresa se encuentra en la estructuración de una nueva unidad de negocios de venta de Café gourmet, y vino

de crianza de los viñedos de la familia Poitevin en Francia, realizando estudios para posicionarse en Quetzaltenango o Antigua Guatemala.

### 1.1.2 Estudios previos

En estudios realizados anteriormente sobre recursos humanos se determinó que el elemento humano es un factor primordial para el adecuado funcionamiento de las empresas y el éxito que estas alcancen, está relacionado, con la identificación y compromiso que los empleados mantengan hacia la empresa.

Por tal razón se detallan a continuación estudios previos de nuestro tema de estudio, según Elsa Patiño (2012) Universidad Rafael Landívar, autora de la tesis de licenciatura “Administración del Recurso Humano en la Corporación Marc, Jutiapa”, expone como objetivo determinar cómo se aplica la administración de recurso humano en la misma, concluyendo que la administración de recursos humanos de dicha corporación se realiza desconociendo factores de planeación, descripciones, análisis de puestos, procesos para seleccionar al personal, formalizar las contrataciones al personal, capacitación de ingreso a la corporación, capacitación y evaluación en el desempeño, por lo que recomienda establecer por escrito sus sustituciones internas, cantidad y calidad de las personas en forma anticipada; retribución de personal para no improvisar y contar con un banco de expedientes para contratar cuando sea necesario.

Según María Catalán (2013) Universidad Rafael Landívar, autora de la tesis de licenciatura “Administración de Recursos Humanos del Personal Administrativo de un Centro Educativo Guatemalteco”, expone como objetivo general determinar la forma en que se administra la gestión de recursos humanos del personal administrativo, en un centro educativo guatemalteco, concluyendo que La administración de recursos humanos se ejecuta de manera informal y desorganizada; sus funciones principales son llevadas a cabo indistintamente por diferentes cargos dentro de la organización, sin estar asignadas a ninguno de éstos en particular. No cuentan con organigrama ni con inventario de puestos, ni de personal; no poseen controles de vacantes ni de movimientos de personal que pudieran determinar la demanda del mismo. Las causas por las que se realizan actividades extra que no corresponden a los puestos de trabajo son el ausentismo, la falta de contratación para plazas vacantes o cuando la persona no realiza todas

las tareas asignadas a su puesto de trabajo, lo que refleja problemas de asignación de funciones y de distribución de la carga de trabajo.

Según Wesly Sosa (2014) Universidad Rafael Landívar, autor de la tesis de licenciatura "Administración de Recursos Humanos en los Pequeños Restaurantes del casco Urbano del municipio de Zacapa" una de sus conclusiones es que los propietarios y/o gerentes de los restaurantes objeto de estudio aplican el proceso de inducción de personal de manera informal, para la adaptación de los mismos al momento de ingresar a laborar, ya que únicamente orientan al nuevo colaborador sobre las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo, lo presentan con sus compañeros y les muestran las instalaciones del restaurante, y no le dan a conocer aspectos generales de la empresa. Además, no aplican programas de capacitación para desarrollar en los colaboradores habilidades y destrezas. Sosa recomienda aplicar el proceso de inducción de personal en los pequeños restaurantes del casco urbano del municipio de Zacapa, proporcionándoles a los colaboradores de reciente ingreso, cada uno de los aspectos que han venido realizando y la información general de la empresa para la debida adaptación de los mismos; además, se deben aplicar programas de capacitación de acuerdo a las exigencias competitivas de cada uno de los puestos de trabajo, para desarrollar en los colaboradores habilidades y destrezas.

### 1.1.3 Situación actual de la empresa

La empresa Espacios Centroamericana S.A. es una empresa que tiene varias unidades estratégicas de negocios. Actualmente cuenta con una fuerza laboral de 17 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas: Gerencia general, comercialización, finanzas y recurso humano. Como en toda empresa legalmente constituida, uno de sus principales objetivos es la satisfacción de sus clientes a través de un buen servicio y ofreciendo productos innovadores.

La misión de la empresa es "Somos una empresa dedicada a la importación, y comercialización de productos de calidad e innovación que promueven bienestar, salud y confort en el hogar de las familias guatemaltecas".



La visión de la empresa es “Ser una empresa líder a nivel centroamericano en innovación, salud y confort”.

Valores Organizacionales que permitirán mantener una línea de acción coordinada de trabajo para el logro exitoso de los objetivos organizacionales

- a) Comunicación efectiva: Es un valor importante porque permite contar con la información necesaria y precisa, para la ejecución de las actividades organizacionales.
- b) Honestidad: Permite mantener relaciones laborales estrechas y confiables, y practicarse en la interacción diaria con los colaboradores y público en general.
- c) Responsabilidad, respeto y compromiso en el cumplimiento de las actividades cotidianas (establecidas en el perfil del puesto), con el propósito de lograr eficiencia y eficacia en el logro de objetivos organizacionales.
- d) Trabajo en equipo.
- e) Innovación y liderazgo vanguardista.
- f) Desarrollo personal y profesional que permita alcanzar el más alto nivel de satisfacción de los clientes.

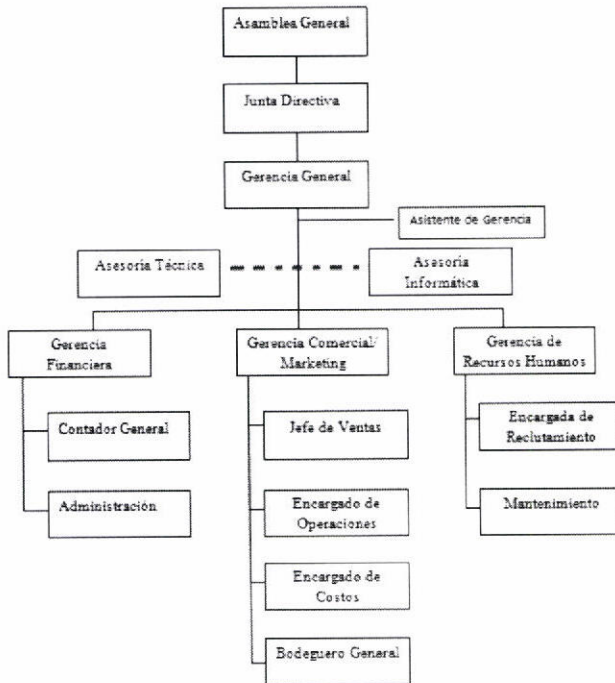
Objetivos Organizacionales

- a) Lograr rentabilidad, crecimiento y supervivencia dentro del mercado competitivo de productos para limpieza.
- b) Crear un ambiente agradable y cordial de trabajo.
- c) Promover productos innovadores en el mercado guatemalteco.
- d) Alcanzar estabilidad y posicionamiento en el segmento de mercado de productos para limpieza.

A continuación se presenta la Estructura Organizacional extractada por departamentos de la Empresa Espacios Centroamericana S.A

### Ilustración No. 1

Figural: Estructura Organizacional por departamentos Empresa Espacios Centroamericana S.A.



Fuente: Información proporcionada por Gerente de la empresa, 2014.

## Ilustración No. 2

Tabla 1. Análisis FODA de la Empresa Espacios Centroamericana S.A.

<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados.</li> <li>• Mejorar su estructura para el alcance de su misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia.</li> <li>• La competencia a través de utilizar diversos medios de motivación incrementaría sus ganancias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor alcance de metas en ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de precios en los insumos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir políticas para un mejor control de los empleados y mejor toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen organizaciones descentralizadas que aplican empowerment.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la participación de todas las unidades de la empresa para adaptar mejor sus planes estratégicos y contrarrestar la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las disposiciones de la legislación laboral podrían modificar las políticas de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia puede tener una ventaja competitiva al definir manuales de procedimientos por escrito.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos impuestos.</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones de la estructura organizacional no se respeta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con la formulación de planes y objetivos de trabajo de forma verbal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se toma en cuenta al personal en la elaboración de planes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación a través de un incentivo monetario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un plan de capacitación y desarrollo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones organizacionales son tomadas en base a resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen manuales de descripción y especificación de puestos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de inducción a empleados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de recursos humanos inestable.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base a información de la empresa, agosto 2014



Es importante en toda empresa de productos y servicios realizar un análisis FODA en donde se determinan los factores positivos y negativos de una empresa. En Espacios Centroamericana S.A. los factores positivos internos (fortalezas), que podemos mencionar: la innovación de sus procesos y sus productos, diversificación de productos y servicios, motivación a través de incentivos monetarios y al momento de incrementar la demanda están preparados para cubrirla.

Asimismo, existen algunos factores externos positivos (oportunidades), entre los que destacan: la incursión a nuevos mercados, la expansión del negocio, la tecnología que les ayudaría a optimizar de manera eficiente la elaboración de nuevos productos, políticas para un mejor control de los empleados y mejor toma de decisiones, aprovechar la participación de todas las unidades de la empresa para adaptar los planes estratégicos y contrarrestar la competencia y mayor alcance de metas en ventas.

Dentro de los factores negativos internos (debilidades) que afectan a la empresa están: las funciones de la estructura organizacional no se respetan, las decisiones son tomadas únicamente por la Gerencia general de la empresa, no existen manuales de descripción y especificación de puestos, al momento de la contratación no se realiza una adecuada inducción al empleado y no cuentan con un plan de capacitación y desarrollo. Los factores negativos externos (amenazas) que afectan a la empresa son: la competencia, incremento de precios en los insumos, nuevos impuestos, la existencia de organizaciones descentralizadas que aplican empowerment y así apoderarse del mercado.

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

Para el desarrollo de PED fue necesario consultar distintas fuentes de información, que permitieron conceptualizar los temas que atañen a la investigación.

#### Administración de Recurso Humano

La administración de los recursos humanos (ARH) según R. Wayne Mondy, (2010) “implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p. 4). Según Arias, (2007) es “la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (p. 23).

Para Mandy y Noé, (2005) la administración del capital humano o administración del recurso humano es “la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa. La administración del capital humano intenta obtener productividad adicional de los trabajadores; es en esta área donde los recursos humanos desempeñan verdaderamente una función significativa”. (p. 3).

Según Robbins y De Cenzo, (2009) es la “Función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes”. (p.185).

#### La Importancia y Objetivos de la Administración de Recurso Humano

Para Mondy et al., (2010) “La administración de recursos humanos es el fundamento para alcanzar los objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento del recurso humano de las empresas. Es un área interdisciplinaria que abarca una gran cantidad de campos de conocimiento y aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño” (p. 25). Durante muchos años se pensó que el motor que permitía el desarrollo de las empresas era el capital financiero, si es cierto es fundamental para el crecimiento, hoy se piensa que la incapacidad de una empresa

para reclutar y retener una buena fuerza de trabajo es lo que constituye el motor principal para las operaciones del negocio.

Según Chiavenato (2009), la Administración de Recursos Humanos se basa en las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado. Las personas son como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla los talentos indispensables para su constante renovación y competitividad asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y el éxito a través de sus talentos proveyendo competencias, esenciales para el éxito de la organización. Las personas son el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio, (p. 10). Chiavenato (2009), menciona que los Objetivos de la Administración de Recursos Humanos son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización así como ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión; debe proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo; proporcionar a la organización personas bien entrenadas; aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; administrar e impulsar el cambio; mantener políticas ética y comportamiento socialmente responsable; construir la mejor empresa y el mejor equipo, ya no basta con cuidar a las personas, también se debe cuidar el contexto donde trabajan. (p. 11)

### Funciones de la Administración de Recurso Humano

Un tema importante para la administración de recursos humanos es competir mediante las personas, y para lograrlo son los gerentes quienes tienen que realizar actividades específicas para que la empresa lo haga de forma efectiva.

Según Snell, Bohlander G., (2013) las funciones de la administración de recurso humano son:

- a) Planeación
- b) Análisis y diseño de puestos
- c) Reclutamiento
- d) Selección
- e) Contratación
- f) Inducción
- g) Capacitación y desarrollo
- h) Evaluación del desempeño
- i) Compensación (p. 6)

A continuación se describen cada una de las funciones.

#### **Proceso de Administración de recurso humano**

##### **a) Planeación del Recurso Humano:**

Para R Wayne Mondy (2010) la planeación de recursos humanos es “el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico” (p. 106). Al mismo tiempo Bohlander et al. (2008) indican que la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el cambio de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera.

Montes y González (2006), afirman que la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución y comunicación interna. Asimismo cuenta con la corriente de subordinación que doblega las decisiones sobre el personal a los objetivos de la empresa. Por lo tanto somete los objetivos individuales a los objetivos de la organización y la corriente de integración que trata de conciliar o integrar los intereses de la empresa con los intereses de los individuos. Esta corriente

favorece la motivación personal. Determina la operatividad en el entorno de la gestión porque busca un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las necesidades de las personas que la forman. Ante la existencia de un interés común será mucho más fácil conseguir los objetivos encuadrados en la actividad de la empresa.

Para Ivancevich (2005) toda buena planeación de recursos humanos tiene ciertas características y comprende las etapas siguientes: a.- Análisis de la situación o reconocimiento del ambiente. b.- Pronóstico de la demanda de recursos humanos. c.- Análisis de la oferta de recursos humanos. d.- Preparación de planes de acción.

b) Análisis y diseño de puestos:

Bohlander et al. (2008) define los conceptos de Análisis de puestos de trabajo como el proceso que consiste en obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. Y la Descripción de puestos de trabajo como la definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye las especificaciones del puesto de trabajo.

Según Dessler (2010) el análisis de puestos es el “el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos” (p. 77).

Varela (2006), define que el análisis de puestos, es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.

Según Shell, Bohlander G., (2013) la mayoría de las descripciones de puestos contiene:

- Título del puesto y su ubicación
- Una sección de identificación de puesto, a quien reporta el titular información sobre salarios.
- Una sección de los deberes o funciones esenciales del puesto
- Sección de especificaciones del puesto (p. 153)



Y el diseño de puestos es parte de este proceso y es una extensión del análisis enfocado en la reestructuración de puestos para captar los talentos de los empleados, mejorar su satisfacción laboral, tomando en cuenta cuatro consideraciones básicas:

- Los objetivos de la organización para los que se creó el puesto.
- Las consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras para hacer el trabajo eficiente desde el punto de vista tecnológico;
- Las cuestiones ergonómicas. Proceso de estudiar y diseñar equipos y sistemas que sean fáciles de operar y eficientes para los empleados que los usan sin comprometer su bienestar.
- Las cuestiones del comportamiento que influyen en la satisfacción del empleado. (p. 157)

#### c) Reclutamiento

Según Arias (2007) el reclutamiento es buscar y atraer solicitantes para cubrir las vacantes. Para Werther y Davis (2008) se llama reclutamiento “el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, el proceso inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (p.150).

Para Money et al. (2010) el proceso de reclutamiento incluye los siguientes pasos:

- Requisición de personal: frecuentemente el reclutamiento empieza con una requisición de personal, es decir un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar.
- Determinar si hay empleados calificados: se realiza la búsqueda dentro de la empresa (interno) o fuera de la misma (externo).
- Identificar fuentes (diversos sitios donde hay personas calificadas) y métodos (medios específicos que se usan para atraer empleados potenciales) de reclutamiento.

Según Chiavenato I. (2009) el reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros. El Reclutamiento Interno son las vacantes que se llenan con los colaboradores actuales de la organización; y los colaboradores internos son los candidatos preferidos; esto exige su promoción o transferencia a las nuevas oportunidades y donde la organización ofrece una carrera

de oportunidad al colaborador. El Reclutamiento Externo son las vacantes y las oportunidades se llenan con candidatos del exterior, (p. 117)

d) Selección:

Según Werther y Davis, (2008) “El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados; el proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes” (p.180).

Según Snell, Bohlander G., (2013) describe los pasos en el proceso de selección y su secuencia los cuales inician desde la Presentación del currículo, Conclusión de la solicitud, Entrevistas, Investigación de referencias y antecedentes, Pruebas antes del empleo, Examen médico/prueba de detección de drogas, y la decisión de contratar (p. 246)

Para Mondy et al. (2010), las entrevistas de selección se clasifican según su grado de estructura, contenido y el tipo de preguntas que contiene. Según su grado de estructura, existen dos tipos de entrevista: La entrevista dirigida o estructurada que es cuando el entrevistador sigue un patrón de preguntas establecidas previamente. La entrevista no estructurada o no dirigida cuando el entrevistador plantea preguntas abiertas y motiva al solicitante a hablar más. Según el contenido y el tipo de preguntas que contiene, los tipos de entrevista son: Mixta, cuando se combinan preguntas estructuradas y no estructuradas. La entrevista de solución de problemas o situacional, cuando las preguntas al entrevistado son sobre situaciones hipotéticas. Se utiliza para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio. La entrevista de provocación de tensión o bajo presión son una serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante y la entrevista relacionada con el puesto, que se concentran en las conductas del pasado.

e) Contratación:

De acuerdo con Reyes Ponce (2004), contratación “es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato

será por tiempo indeterminado o determinado, el contrato deberá ser firmado por el director general y el trabajador, es necesario integrar un expediente al trabajador.

Según el Código de Trabajo de Guatemala, Decreto No. 1441, capítulo primero, artículo 18: contrato de trabajo es el vínculo mediante el que una persona o trabajador queda obligada a prestar sus servicios personales, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata a cambio de una retribución de cualquier clase; para que el contrato individual de trabajo exista, se perfeccione, basta con que se inicie la relación de trabajo.

Contenido del contrato de trabajo:

El contrato de trabajo debe contener los datos personales tanto del trabajador, de la organización, y del representante, debe especificar qué tipo de servicio prestará el trabajador, se debe especificar el tiempo que durará dicho contrato. El contrato debe detallar el tipo de jornada, la cual puede ser diurna, mixta o nocturna y debe especificar el sueldo base a ser pagado al trabajador por sus servicios detallando el lugar donde se prestará el servicio.

f) Inducción:

Para Rodríguez (2007) establece que “las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; en esto radica la importancia del proceso de inducción”. (p. 163).

Por su parte, Siliceo (2006) afirma que “las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización”. (p. 31).

Siliceo (2006) sostiene que la información que debe conocer y entender el nuevo colaborador es la siguiente:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.



- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimientos.

Ivancevich (2005) explica que los objetivos de proporcionarle al nuevo colaborador una inducción al momento de iniciar labores son los siguientes: reducir ansiedad y rotación, ahorrar tiempo y despertar expectativas realistas en los colaboradores.

Para Robbins (2011) existen tres tipos de inducción aplicadas en diferentes organizaciones:

- Inducción sobre la organización, proporciona información general al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos, estructura y las normas de la organización.
- Inducción en el departamento de trabajo, luego de que el colaborador posee una idea general sobre la organización donde está laborando y lo que se espera de él, se pondrá en contacto con el departamento en donde desarrollará sus actividades, conocer el ambiente, comienza a tener contacto directo con su jefe inmediato y con sus futuros compañeros de trabajo; se le proporcionan las herramientas teóricas, técnicas y demás apoyo para que se integre a su unidad de trabajo.
- Inducción en el puesto de trabajo, en esta etapa se deberá realizar un análisis de las especificaciones del puesto para determinar lo que el colaborador necesita y debe saber de su puesto, las habilidades y destrezas que debe desarrollar para ser eficiente y eficaz. Se familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo adecuado de las relaciones interpersonales.

g) Capacitación y desarrollo:

Según Chiavenato I. (2004) “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente” (p. 495)

Chiavenato I. (2004) describe que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

Proceso:

- Diagnóstico de la situación: objetivos, competencias, problemas de producción y resultados de la evaluación del desempeño.
- Decisión en cuanto a la estrategia: a quién capacitar, cómo capacitar, en qué, dónde y cuándo capacitar.
- Implantación o acción: conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de, gerente de línea, asesoría de recursos humanos, por ambos y por terceros.
- Evaluación y control: monitoreo del proceso, evaluación y medición de resultados, comparación de la situación actual con la anterior y análisis de costos/beneficios. (p. 376)

Para Mondy et al. (2010) el proceso de capacitación debe Determinar las necesidades de capacitación a través de análisis organizacional (cultura organizacional, misión, clima de la organización, objetivos a corto y largo plazo y su estructura), análisis de tareas, análisis de personas (determina qué empleados necesitan formación analizando cómo realizan las tareas). Identifica los problemas o necesidades que debe resolver la capacitación. Luego se deben establecer objetivos específicos de capacitación y desarrollo para luego seleccionar los métodos de capacitación y desarrollo. Por último se deberán Implementar programas de capacitación y desarrollo así como un seguimiento a su evaluación.

Para Chiavenato I. (2004) el desarrollo gerencial es el conjunto organizado de acciones educacionales que tienen por objeto desarrollar las habilidades y las competencias administrativas, como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos y, sobre todo, la administración de los procesos de la administración de personas.

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

-La rotación de puestos; Puestos de asesoría; Aprendizaje práctico; Asignación de comisiones; Participación en cursos y seminarios externos; Ejercicios de simulación; Capacitación fuera de la empresa; Estudio de casos; Juegos de empresas; Centros internos de desarrollo y Coaching.  
(p. 416)

h) Evaluación del desempeño:

La "Evaluación del desempeño es el proceso de determinar en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto" (Werther y Davis, 2008, p. 35). Es un medio de motivar a los jefes y los subordinados, clarificando las expectativas y mejorando las comunicaciones y el mutuo entendimiento de los problemas organizacionales.

Puchol (2007) afirma que la "Evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales". (p. 301)

Según Snell, Bohlander G., (2013) los pasos del proceso de administración del desempeño son:

Paso 1: establecer objetivos para alinearlos con objetivos de alto nivel.

Paso 2: se establecen las expectativas estándares de conductas se alinean con los objetivos

Paso 3: se proporciona retroalimentación continua del desempeño durante el ciclo.

Paso 4: el desempeño es evaluado por el gerente.

Paso 5: se lleva a cabo una sesión de revisión formal

Paso 6: recursos humanos toma la decisión (remuneración, promoción, etc.) (p. 345)

Werther y Davis (2008) sostiene que las evaluaciones de desempeño se realizan con el objetivo de medir el desempeño de los empleados y compararlos en base a estándares definidos para cada puesto. Algunas de las ventajas de la evaluación del desempeño son las mejoras a través de

políticas de compensación, promociones, transferencias y separaciones por medio de una planeación y desarrollo de la carrera profesional, etc.

Chiavenato (2010) afirma que las etapas del proceso de evaluación del desempeño son las siguientes:

- Identificar las metas de desempeño
- Comunicación de las metas a los empleados.
- Establecimiento de estándares de desempeño.
- Decidir quién será el responsable de la evaluación.
- Determinar el período de evaluación.
- Determinar los métodos a utilizar.
- Examinar el trabajo desempeñado con apoyo de la administración.
- Evaluar los resultados del desempeño.
- Entrevistas de evaluación junto con el empleado y su retroalimentación.
- Establecimiento de metas para el siguiente ciclo.

Además este autor menciona que existen métodos como lo es la Evaluación de 360 grados, que se refiere al contexto general que envuelve a cada persona, se trata de una evaluación hecha por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado; el Método de escalas de calificación, califica a los empleados de acuerdo con factores definidos relacionados al puesto y a características personales utilizando adjetivos (sobresaliente, cumple con las expectativas, necesita mejorar, etc.); el método de incidentes críticos requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien muy desfavorables; el método de ensayo consiste en que el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado etc.

#### i) Compensación:

Según Mondy et al. (2010), la compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. El propósito principal de las compensaciones es el atraer, retener y motivar a los empleados. Existen tres tipos de compensaciones: La Compensación económica directa que se refiere al pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios,



comisiones y bonos; la compensación económica indirecta, son todas las prestaciones que no están incluidas en la compensación directa, tales como las prestaciones otorgadas por ley los beneficios sociales o voluntarias y la Compensación no económica, que es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

Griffin, Ebert y Treviño (2005) establecen que “la mayoría de los trabajadores también esperan actualmente ciertas prestaciones de parte de sus empleadores. De hecho, un factor importante para retener a los trabajadores hábiles es el sistema de compensación de una compañía, es decir, el paquete total de remuneraciones que ofrece a los empleados a cambio de su trabajo”. (p. 225).

El Código de Trabajo de Guatemala (2007) en el artículo 88, indica que “el salario es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos”. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste. El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse de la siguiente manera:

Por unidad de tiempo, Por unidad de obra y Por participación

Asimismo el Código de Trabajo menciona que las prestaciones que todo patrono debe cumplir son las siguientes:

- Bonificación Incentivo: El monto de la bonificación incentivo que se creó a favor de todos los trabajadores del sector privado del país es de Q250.00,
- Aguinaldo: Esta es una bonificación anual que corresponde al equivalente de un salario mensual por un año de trabajo.
- Bono 14: Es una prestación laboral obligatoria para todo patrono tanto del sector privado como público y se constituye en otorgar un sueldo o salario ordinario a todo trabajador.
- Vacaciones: Todo trabajador después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, tiene derecho a un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles.
- IGSS: Es un afiliación con beneficios a la salud del trabajador
- Compensaciones no monetarias

Mondy y Noe (2005) establecen que las compensaciones no monetarias son “recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad”. (p. 6). Al hablar de compensaciones, además de incluir los términos de salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privado, etc.), también se incluye el término de incentivos, los cuales se refieren a los premios o gratificaciones que un colaborador puede recibir por su buen trabajo.

Mondy y Noe (2005) sostienen que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato, y dan a conocer una serie de compensaciones no monetarias:

- Otorgar como reconocimiento social “el empleado del mes”, ya que ayuda a saber qué modelo de trabajador se espera, reconociendo los aspectos positivos.
- Las actividades de fin de año (cenas, paseos u otros) también ayudan a mejorar la motivación.
- Saludar personalmente en los cumpleaños o fechas importantes.
- Cuando la empresa ha obtenido un logro importante, comunicarlo a todos los colaboradores.
- Establecer un día para salir más temprano o para ir vestido de manera informal (viernes)
- Preocuparse por la familia de los colaboradores es el mayor incentivo.



## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

La administración de recursos humanos tiene como fin primordial mejorar las prácticas relacionadas al talento humano a través de su identificación con la empresa. Una empresa que se dedica a la comercialización de diferentes productos debe contar con personal idóneo y capacitado en las diferentes áreas.

Los empleados de Espacios Centroamericana S.A., normalmente son controlados en su desempeño y reciben instrucciones de parte del gerente de la empresa, al momento de su contratación no reciben por escrito el manual de inducción, manual de descripción y especificación de puestos, la empresa no cuenta con planes de capacitación y desarrollo. A continuación se plantea la pregunta de investigación:

¿Cómo se realiza la Administración de Recursos Humanos de la empresa Espacios Centroamericana, S.A.?

#### Objetivos de la práctica

##### Objetivo general

Evaluar la administración de recursos humanos de la empresa Espacios Centroamericana, S.A., a través de un proceso de investigación cuantitativo.

##### Objetivos específicos

- 1) Identificar si se realiza la planificación de recursos humanos.
- 2) Evaluar el método de reclutamiento, selección y contratación de personal que utiliza la empresa.
- 3) Diagnosticar los puestos y funciones de la empresa.
- 4) Analizar el actual método de evaluación de desempeño de puestos.
- 5) Examinar los programas de motivación y capacitación del personal que utiliza la empresa.

## Alcances y límites de la práctica

La investigación se desarrolló para identificar como realizan la planificación de recursos humanos de la empresa, revisando el método que ésta utiliza para el reclutamiento, selección y contratación de personal, se realizó un diagnóstico de los puestos y funciones de la empresa, además se analizó el actual método de evaluación de desempeño de puestos, examinamos los programas de motivación y capacitación y formas de compensación que utiliza la empresa. Para realizar la investigación se solicitó el apoyo de la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos y empleados de las diferentes áreas de la empresa.

La principal limitante para la investigación es que la empresa carece de información escrita de algunos procedimientos ya que por el momento solo se da a conocer de forma verbal.

## 3.2 Metodología aplicada en la práctica

Según Bernal Torres (2006) “la metodología es entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, que no es más que la concepción mayormente conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se acude a la investigación es usual referimos a la metodología como ese conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio” (p. 55) En base a esta definición se presenta a continuación la metodología de la investigación.

### Tipo de investigación

Para establecer la situación del problema objeto de estudio se utilizó la investigación descriptiva. Sampieri (2010) afirma: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). La investigación descriptiva también puede referirse al estudio de lo que es o existe con relación a hechos pasados que han influido en acontecimientos presentes. Por tal razón la investigación descriptiva nos permitió derivar conclusiones significativas que permitieron interpretar y explicar los hechos del problema.

### Método de investigación

El método que se utilizó para efectuar conclusiones de la investigación del problema fue el cuantitativo.

Sampieri (2010) afirma: “El método cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4)

#### 3.3.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideró las opiniones, acciones y experiencias todo el personal de la empresa Espacios Centroamericana S. A. ya que lo que se está investigando es el recurso humano en todas sus áreas. El mismo está compuesto de la siguiente forma:

#### No. de personas

Junta Directiva	3 (incluyendo el gerente general)
Gerente General	1
Asistente de Gerencia	1
Gerente Financiero	1
Gerente Comercial	1
Gerente Recursos Humanos	1
Contador General	1
Administrador	1
Jefe de Ventas	1
Vendedores	3
Encargado de Operaciones	1
Encargado de Costos	1
Encargado de Reclutamiento	1
Bodeguero General	1

### 3.3.2 Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, (2010: 217).

Para Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, (2010) “Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas, cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas fáciles de codificar y analizar, abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 217,221)

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

Para la obtención de la información primaria se utilizaran las técnicas de encuesta y entrevista las cuales se aplicaran de la siguiente manera:

- Cuestionarios con preguntas estructuradas correctamente, dirigidas a todos los empleados de la empresa.
- Guía de Entrevistas dirigida al Gerente general, Gerente Financiero, Gerente Comercial y Gerencia de Recursos Humanos.

### 3.3.3 Procedimiento

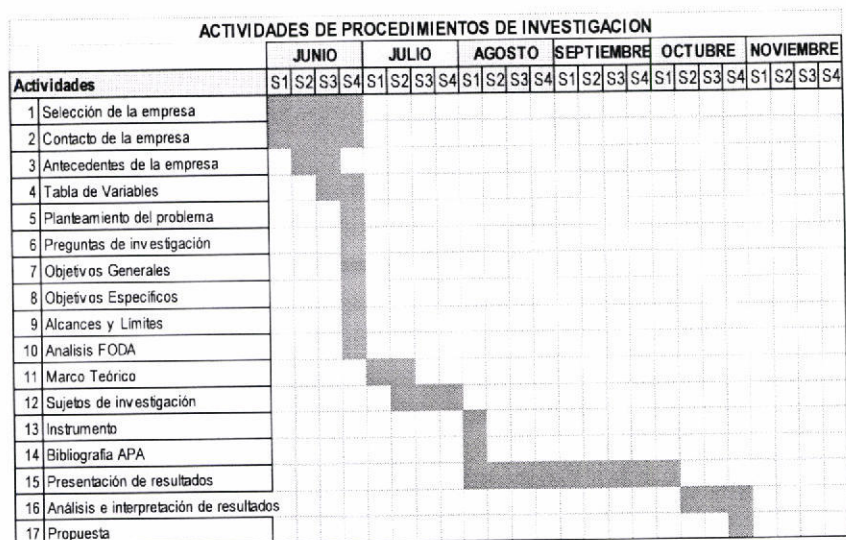
El presente trabajo de investigación se realizó cumpliendo con los requerimientos de la guía proporcionada para la práctica empresarial dirigida, en la empresa Espacios Centroamericana S.A. específicamente en el Área del departamento de Recursos Humanos, realizando las siguientes actividades:

- Selección de la empresa.
- Contacto con la empresa
- Antecedentes de la empresa
- Tabla de Variables
- Planteamiento del problema
- Preguntas de investigación, objetivos generales y específicos, alcances y límites
- Análisis FODA de la empresa
- Marco Teórico de las variables de estudio
- Tabla de sujetos
- Metodología y sujetos de investigación.
- Se construyeron los instrumentos para responder a las preguntas definidas según los indicadores y objetivos
- Bibliográficas con método APA
- Entrega final del proyecto



### Ilustración No. 3

Gráfica 1: Gantt del proyecto de tesis



Fuente: Elaboración, propia agosto 2014.



## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de los resultados

Para sustentar la investigación de la evaluación de la administración de recurso humano en la empresa Espacios Centroamericana S.A. se realizó el trabajo de campo, utilizando dos instrumentos, el cuestionario y la entrevista.

El cuestionario dirigido a todo el personal de la empresa para evaluar si los empleados están realizando actividades según su perfil de puestos, si miden su desempeño, si reciben capacitación y si les satisface el método de compensación.

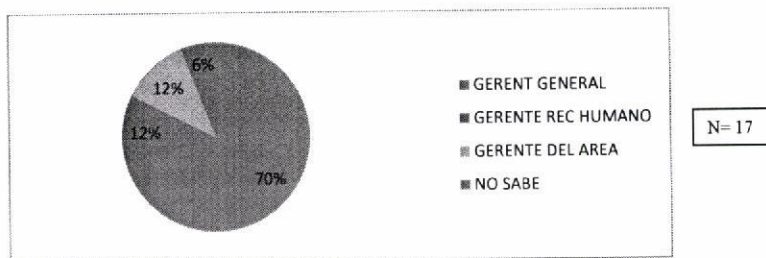
La entrevista dirigida a la junta directiva y gerentes, busca identificar el grado de compromiso que existe entre los altos mandos con el personal y los diferentes programas que utilizan en esta área.

#### Resultados de cuestionarios dirigidos a todo el personal

Este cuestionario fue llenado de forma individual y sin ninguna clase de presión, no dieron a conocer sus nombres en los instrumentos lo que hace presumir que la información es confiable.

#### Ilustración No. 4

Gráfica 2: En quién recae la responsabilidad de la planificación de recursos humanos

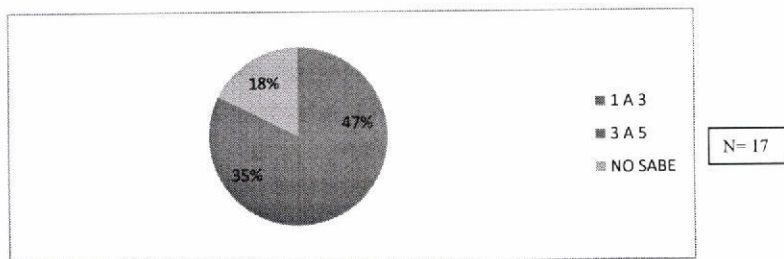


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado muestra que de los 17 empleados, según 12 la planificación de recursos humanos recae en el gerente general, 2 en el gerente de recursos humanos, 2 gerente de su área de trabajo y 1 empleado desconoce en quién recae esa responsabilidad.

#### Ilustración No. 5

Gráfica 3: Número de personas que integran el departamento de recursos humanos

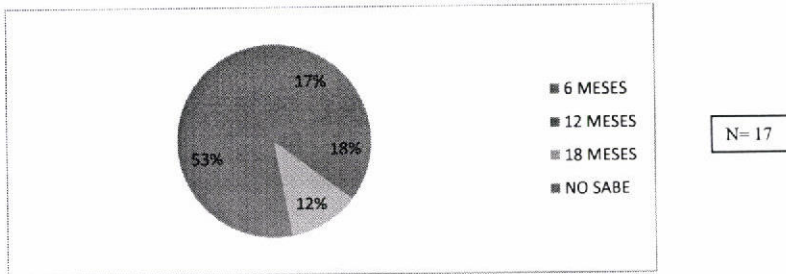


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

La gráfica indica que de los 17 empleados, según 8 son de una a tres personas las que integran este departamento, 6 empleados dicen que son de tres a cinco y 3 empleados desconocen cuántas personas integran el departamento de recursos humanos.

### Ilustración No. 6

Gráfica 4: Realización último plan de recursos humanos

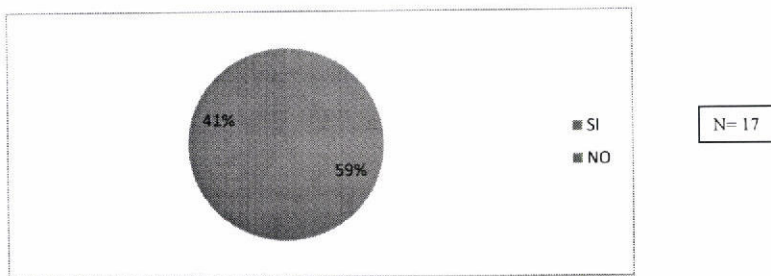


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

Los resultados indican que de los 17 empleados, 9 empleados desconocen cuándo se hizo el último plan de recursos humanos, según 3 empleados hace 12 meses, 3 empleados hace 6 meses y 2 empleados hace 18 meses.

### Ilustración No. 7

Gráfica 5: Existencia de personal adicional para satisfacer la demanda

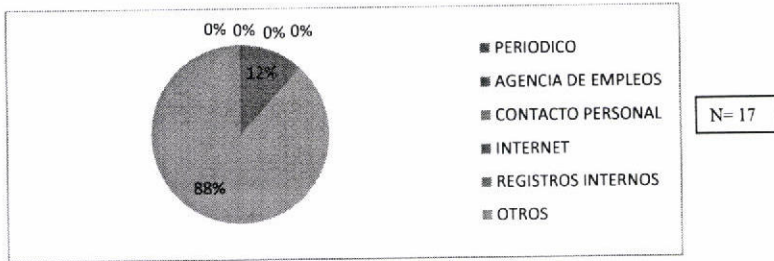


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

Los resultados reflejan que de los 17 empleados, según 10 empleados si están preparados con personal adicional cuando incrementa la demanda y 7 empleados dicen no están preparados.

### Ilustración No. 8

Gráfica 6: Fuente de reclutamiento para su contratación

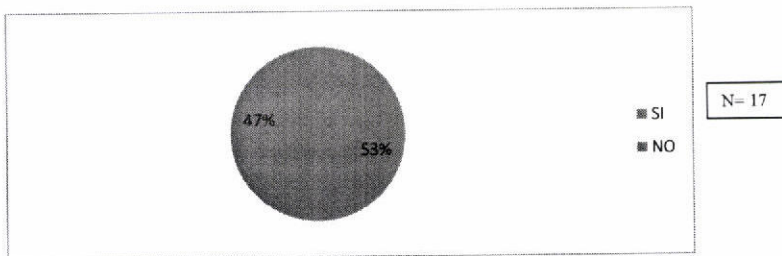


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

La gráfica refleja que de los 17 empleados, según 15 empleados fueron contratados por medio del reclutamiento de contacto personal y 2 por medio de una agencia de empleos.

### Ilustración No. 9

Gráfica 7: Confirmación de referencias y tomar en cuenta de sus resultados de exámenes de aptitud para su contratación

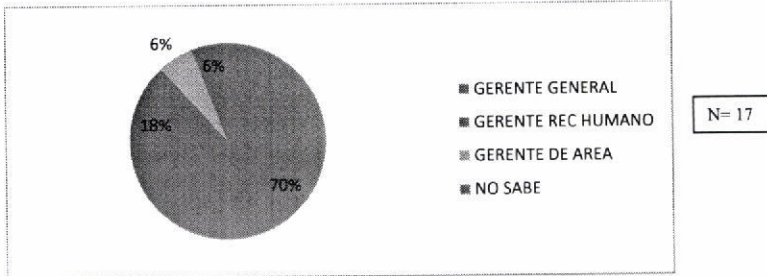


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

De los encuestados 17 de 9 empleados afirman que si llamaron a sus referencias y tomaron en cuenta el resultado de sus exámenes y en 8 empleados no lo hicieron.

### Ilustración No. 10

Gráfica 8: Responsable de autorizar la contratación de personal

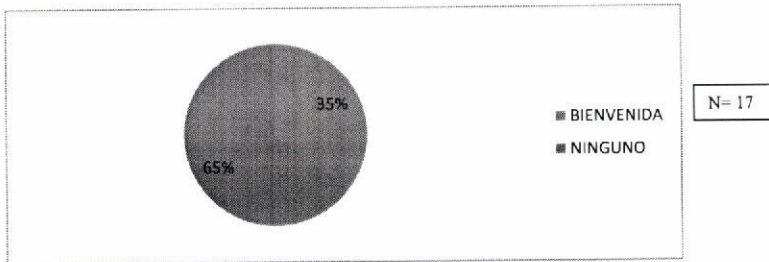


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

Del total de encuestados, 12 empleados confirman que el gerente general es quién realiza la contratación, 3 empleados dicen que el gerente de recursos humanos, mientras que 1 indicó que el gerente de área y 1 desconoce quien contrata.

### Ilustración No. 11

Gráfica 9: Manuales que le fueron entregados al momento de ingresar a la empresa

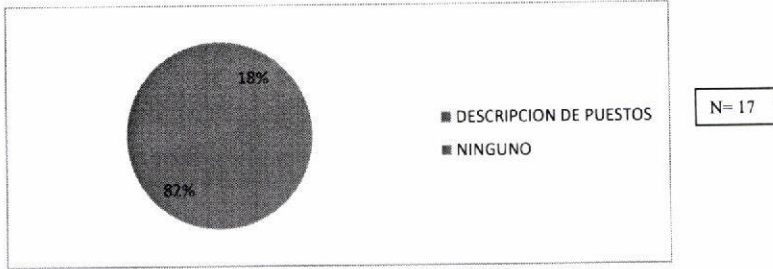


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

De los 17 empleados a 6 empleados les entregaron el manual de bienvenida.

### Ilustración No. 12

Gráfica 10: Manual de descripción de puestos

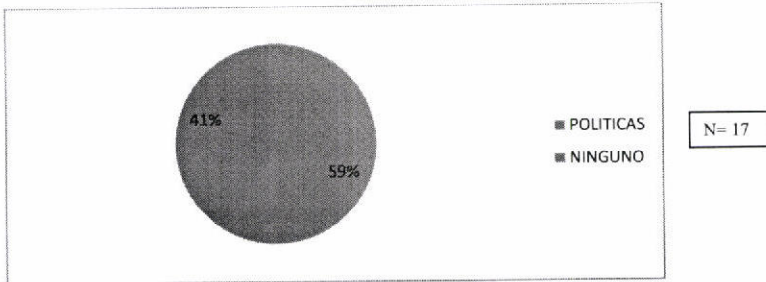


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

De los 17 empleados a 3 les entregaron el manual de descripción de puestos.

### Ilustración No. 13

Gráfica 11: Manual de políticas



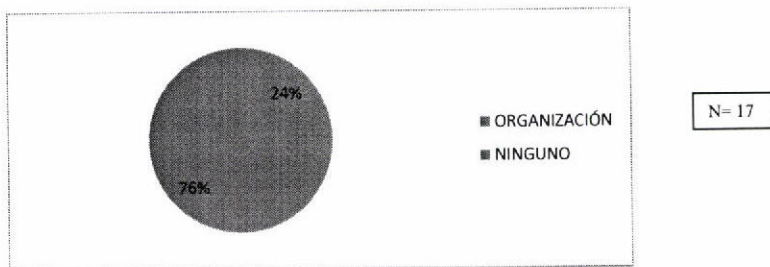
Fuente: elaboración propia octubre 2014.

De los 17 empleados a 10 le entregaron el manual de políticas.



**Ilustración No. 14**

Gráfica 12: Manual de organización

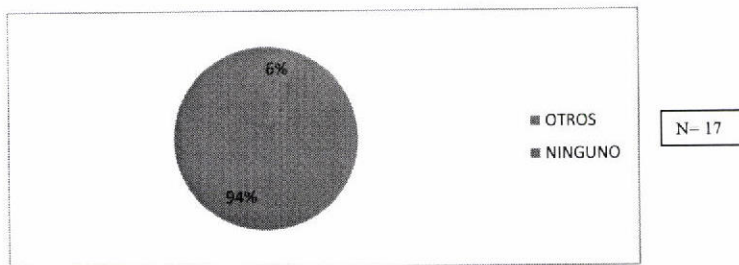


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

De los 17 empleados a 4 le entregaron el manual de organización.

**Ilustración No. 15**

Gráfica 13: Otros manuales

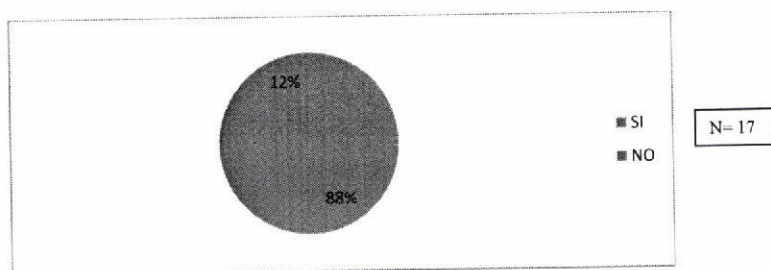


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

De los 17 empleados, 1 empleado recibió otros manuales.

### Ilustración No. 16

Gráfica 14: Las actividades que realiza son para lo que fue contratado

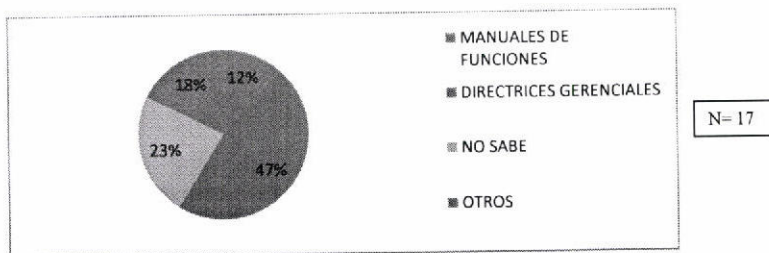


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado que representa la gráfica 10, muestra que de los 17 empleados, 15 si están realizando las actividades para las que fueron contratados y 2 empleados no.

### Ilustración No. 17

Gráfica 15: Cómo supervisan que esté realizando sus actividades

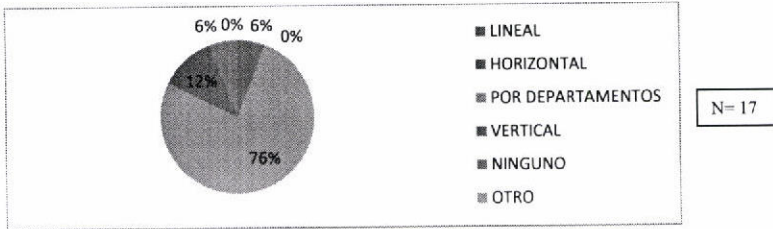


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado que presenta la gráfica muestra que de los 17 empleados, 8 empleados los supervisan por medio de directrices gerenciales, 4 desconocen cómo son supervisados, 3 los supervisan de diferentes formas y a 2 por medio de manuales de funciones.

### Ilustración No. 18

Gráfica 16: Conoce como se definen las funciones y nivel jerárquico de cada área de la empresa

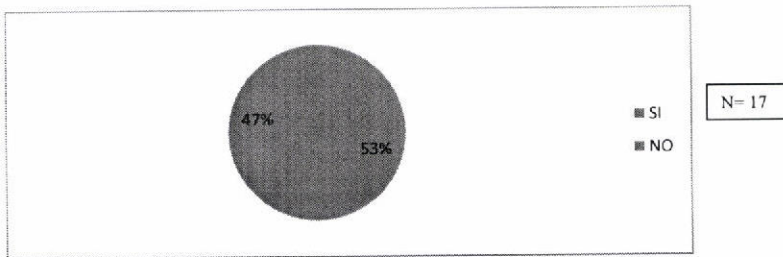


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado indica que de los 17 empleados, según 13 empleados las funciones y nivel jerárquico de la empresa se definen por departamentos, para 2 de forma vertical, 1 de manera lineal y 1 de ninguna forma.

### Ilustración No. 19

Gráfica 17: Cuando fue contratado le dieron por escrito sus funciones y actividades

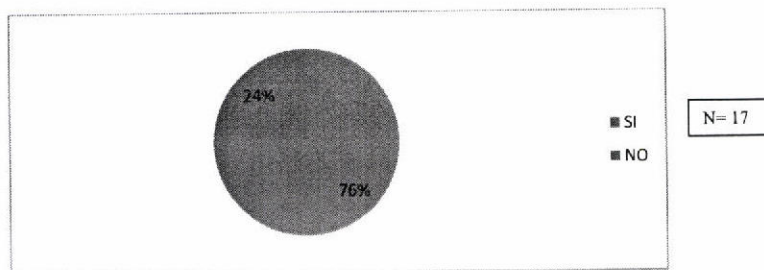


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado que representa la gráfica 13, muestra que de los 17 empleados, a 9 empleados les entregaron por escrito sus funciones y actividades y a 8 no les fue entregado nada.

### Ilustración No. 20

Gráfica 18: Se aplica la evaluación de desempeño en la empresa

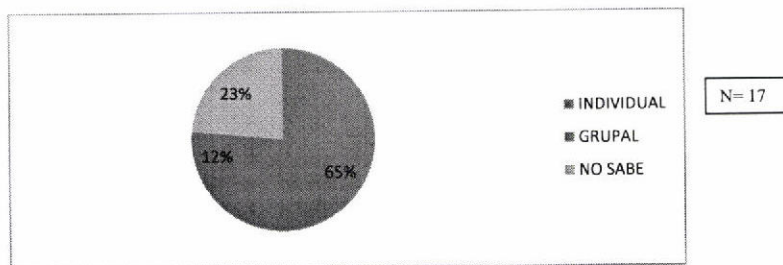


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado muestra que de los 17 empleados, 13 dicen si se aplica la evaluación de desempeño y 4 empleados respondieron que no.

### Ilustración No. 21

Gráfica 19: Sistema de evaluación del desempeño en la empresa

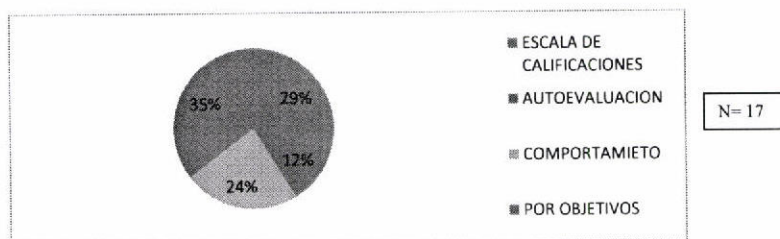


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado revela que de los 17 empleados, según 11 evalúan el desempeño de forma individual, 4 empleados no sabe cómo son evaluados y 2 dijeron ser evaluados de manera grupal.

### Ilustración No. 22

Gráfica 20: A través de que método evalúan su desempeño dentro de la empresa



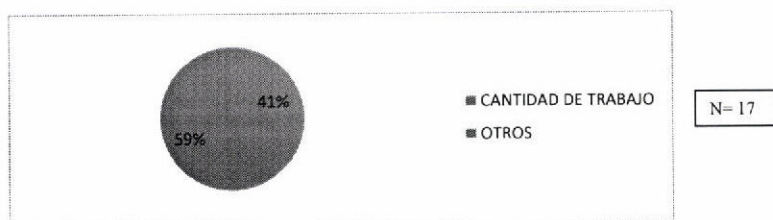
Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado indica que de los 17 empleados, en 6 utilizan para evaluar su desempeño el método por objetivos, 5 empleados el método de escala de calificaciones, 4 métodos del comportamiento y 2 empleados por medio de la autoevaluación.

### Ilustración No. 23

Gráfica 21: Factores que toman en cuenta en la calificación de evaluación de desempeño

#### Cantidad de Trabajo



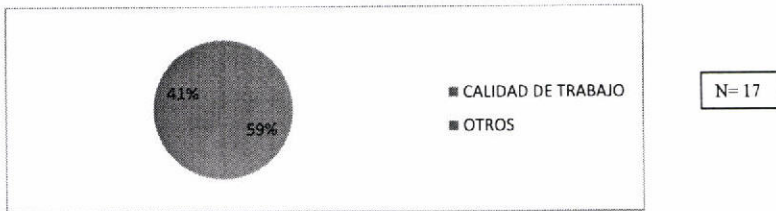
Fuente: elaboración propia octubre 2014.

De los 17 empleados, 7 manifestaron que para la calificación de evaluación de desempeño toman en cuenta la cantidad de trabajo.

#### Ilustración No. 24

Gráfica 22: Factores que toman en cuenta en la calificación de evaluación de desempeño

##### Calidad de trabajo



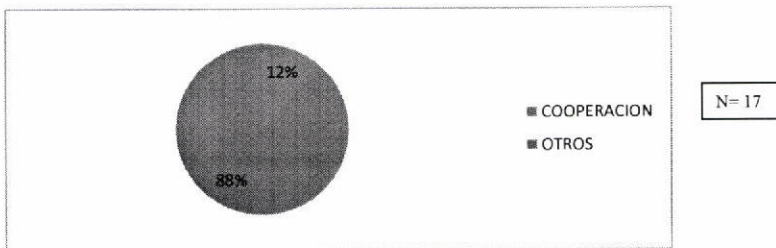
Fuente: elaboración propia octubre 2014.

Para 10 empleados califican calidad de trabajo en la evaluación de desempeño.

#### Ilustración No. 25

Gráfica 23: Factores que toman en cuenta en la calificación de evaluación de desempeño

##### Cooperación



Fuente: elaboración propia octubre 2014.

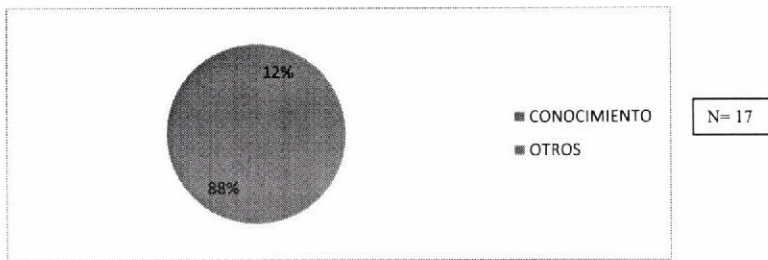
Para 2 empleados la cooperación es la en cuenta en la calificación de evaluación de desempeño.



### Ilustración No. 26

Gráfica 24: Factores que toman en cuenta en la calificación de evaluación de desempeño

#### Conocimiento



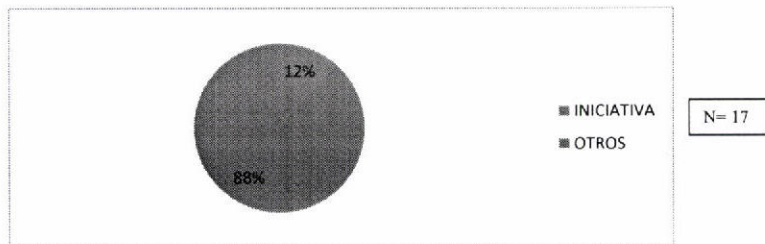
Fuente: elaboración propia octubre 2014.

Únicamente 2 empleados expresaron que toman en cuenta el conocimiento en la evaluación de desempeño.

### Ilustración No. 27

Gráfica 25: Factores que toman en cuenta en la calificación de evaluación de desempeño

#### Iniciativa

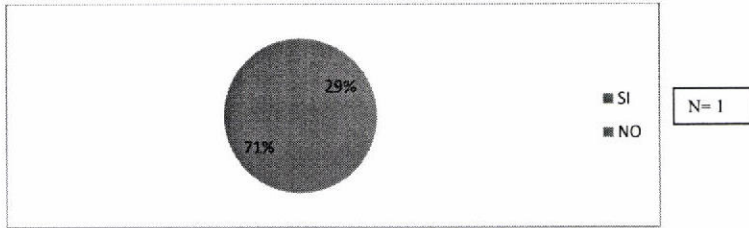


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

La iniciativa para la evaluación de desempeño es lo que toman en cuenta según 2 empleados.

### Ilustración No. 28

Gráfica 26: Le brindan capacitación permanente en el área que se desempeña

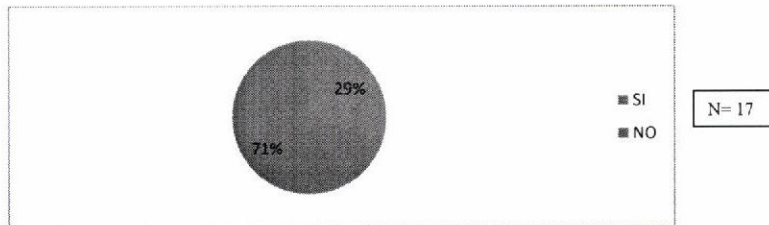


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado muestra que de los 17 empleados únicamente a 12 no se les brinda capacitación permanente mientras que a 5 sí se les brinda capacitación permanente.

### Ilustración No. 29

Gráfica 27: Conocimiento en relación a que si cuenta la empresa con un programa de capacitación y desarrollo

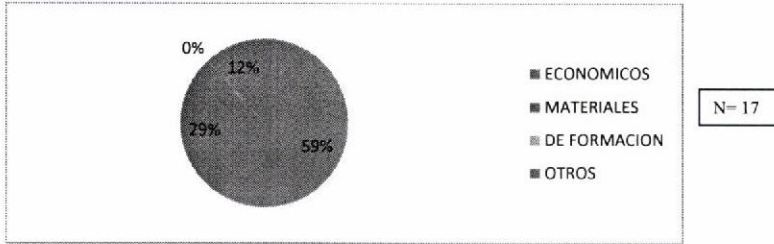


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

La gráfica indica que de los 17 empleados, 12 desconocen si la empresa cuenta con un programa de capacitación y desarrollo y 5 empleados dicen que la empresa si cuenta con un programa de capacitación y desarrollo.

### Ilustración No. 30

Gráfica 28: Tipo de incentivos que promueve la empresa

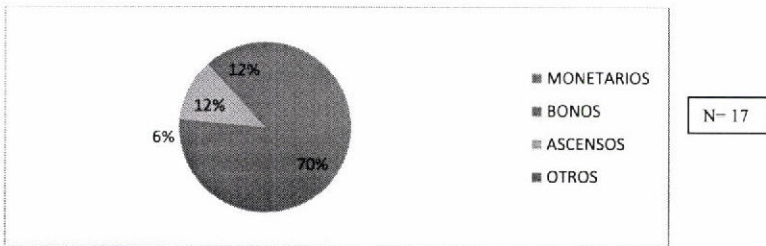


Fuente: elaboración propia octubre 2014.

El resultado confirma que de los 17 empleados, según 10 empleados el incentivo que promueve la empresa es el económico, 5 incentivo el material y 2 empleados dicen que otros tipo de incentivo.

### Ilustración No. 31

Gráfica 29: Preferencia por algún tipo de incentivo



Fuente: elaboración propia octubre 2014.

12 empleados prefieren el incentivo monetario, 2 empleados ascensos, 2 empleados otros y 1 empleado bonos.

Tabla 2: Matriz de sentido de la entrevista realizada al presidente de la junta directiva.

No.	Pregunta	Junta Directiva/Gerente General	Observaciones
1	¿En quién recae la responsabilidad de la planificación de los recursos humanos?	Recursos Humanos	El presidente de la Junta directiva, que en este caso también es el gerente general de la empresa dijo la responsabilidad de la planificación recae en recursos humanos.
2	¿Qué número de personas integran el departamento de recursos humanos?	1 a 3	El entrevistado dijo que normalmente no superan las 3 personas que integran ese departamento.
3	¿Cuándo realizaron el último plan de recursos humanos y están preparados con suficiente personal cuando incrementa la demanda?	Si	El último plan lo realizó hace 18 meses y según dice en época que se incrementa la demanda contratan empleados temporales.
4	¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización, y realizan un análisis de congruencia entre el contenido curricular, referencia y resultado de evaluaciones?	Referencia	El dijo al ser entrevistado que para ahorrar tiempo en investigar currículo le gusta contratar a personas recomendadas.
5	¿Quién autoriza la contratación y que manuales se entregan a los nuevos empleados?	Recursos humanos, manuales no se entregan	Se contradice ya que dice que normalmente por el ingresan a la empresa y que no tienen manuales escritos.
6	¿Quién coordina el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad, evasión de responsabilidades?	Gerente General	El es quien recorre la empresa supervisando estén laborando.
7	¿Cómo aplican la evaluación de desempeño?	Metas	Menciona que trabajan a base de metas el personal de ventas y de esa forma miran su rendimiento.
8	¿Capacitan al personal de las diferentes áreas y como lo motivan?	Sí	Sí capacitan, pero esporádicamente no cuentan con plan de capacitación, solo motivan con bonificaciones.

Fuente: elaboración propia octubre 2014.

Tabla 3: Matriz de sentido de la entrevista realizada a integrante Junta Directiva.

No.	Pregunta	Junta Directiva	Observaciones
1	¿En quién recae la responsabilidad de planificación de recursos humanos?	Recursos Humanos	El entrevistado dice que según sabe el de recursos humanos lo hace.
2	¿Qué número de personas integran el departamento de recursos humanos?	1	Únicamente sabe del encargado.
3	¿Cuándo realizaron el último plan de recursos humanos y están preparados con suficiente personal cuando incrementa la demanda?	Si	Desconoce cuándo se realizó el último plan pero dice están preparados al incrementar la demanda.
4	¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización, y realizan un análisis de congruencia entre el contenido curricular, referencia y resultado de evaluaciones?	Referencias	El sabe que solo contratan personas recomendadas.
5	¿Quién autoriza la contratación y que manuales se entregan a los nuevos empleados	Gerente general	La contratación solo la puede autorizar el gerente.
6	¿Quién coordina el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad, evasión de responsabilidades?	Gerente general	El gerente es quien vela que todo esté en orden.
7	¿Cómo aplican la evaluación de desempeño?	Metas	Según el entrevistado el lo que sabe es que les ponen metas de ventas a los empleados.
8	¿Capacitan al personal de las diferentes áreas y como lo motivan?	Si, Bonos	Los capacitan al ingresar y después desconoce si lo hacen, y los motivan con bonos.

Fuente: elaboración propia octubre 2014.

Tabla 4: Matriz de sentido de la entrevista realizada e integrante de Junta Directiva

No.	Pregunta	Junta Directiva	Observaciones
1	¿En quién recae la responsabilidad de la planificación de los recursos humanos?	Gerente general	Según el entrevistado la planificación la hace el gerente.
2	¿Qué número de personas integran el departamento de recursos humanos?	De 1 a 3	El dice que son de 1 a 3 personas.
3	¿Cuándo realizaron el último plan de recursos humanos y están preparados con suficiente personal cuando incrementa la demanda?	Si	No sabe cuándo y dice que si están preparados al incrementar la demanda.
4	¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización, y realizan un análisis de congruencia entre el contenido curricular, referencia y resultado de evaluaciones?	Referencia	Las personas que ingresan a trabajar son recomendadas.
5	¿Quién autoriza la contratación y que manuales se entregan a los nuevos empleados	Gerente general y Recursos Humanos	Entre las dos personas autorizan la contratación.
6	¿Quién coordina el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad, evasión de responsabilidades?	Gerente general	El gerente es quien supervisa.
7	¿Cómo aplican la evaluación de desempeño?	Metas	A los vendedores se les ponen metas por ventas.
8	¿Capacitan al personal de las diferentes áreas y como lo motivan?	Si, cursos y bonos	Esporádicamente, con bonos los motivan.

Fuente: elaboración propia octubre 2014.



Tabla 5: Matriz de sentido de la entrevista realizada a Gerente de recurso humano.

No.	Pregunta	Gerente Recurso Humano	Observaciones
1	¿En quién recae la responsabilidad de la planificación de los recursos humanos?	Gerente Recurso Humano	El tiene que velar que cuenten con el personal necesario
2	¿Qué número de personas integran el departamento de recursos humanos?	3 - 5	Depende de la demanda y necesidades.
3	¿Cuándo realizaron el último plan de recursos humanos y están preparados con suficiente personal cuando incrementa la demanda?	No sabe, si	No se tienen planes escritos pero siempre están preparados para cubrir demandas.
4	¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización, y realizan un análisis de congruencia entre el contenido curricular, referencia y resultado de evaluaciones?	Recursos internos, si se realiza.	Fuentes internas se usan para reclutar y si revisan la información curricular.
5	¿Quién autoriza la contratación y que manuales se entregan a los nuevos empleados	Gerente general, si comportamiento	El gerente es quien contrata y se entregan manuales de comportamiento.
6	¿Quién coordina el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad, evasión de responsabilidades?	Gerente de programas	El gerente según el área de trabajo es quien supervisa.
7	¿Cómo aplican la evaluación de desempeño?	Por metas	Se les ponen metas de vena y cobro.
8	¿Capacitan al personal de las diferentes áreas y como lo motivan?	No es constante, incentivos económicos	No se cuentan con planes de capacitación constante y se motiva de manera económica.

Fuente: elaboración propia octubre 2014.

Tabla 6: Matriz de sentido de la entrevista realizada a Gerente Comercial.

No.	Pregunta	Gerente Comercial	Observaciones
1	¿En quién recae la responsabilidad de planificación de los recursos humanos?	Gerente General	El gerente Administrativo es quien ve el recurso humano.
	¿Qué número de personas integran el departamento de recursos humanos?	3	No se cuenta con departamento de recurso humano formal.
3	¿Cuándo realizaron el último plan de recursos humanos y están preparados al incrementa la demanda?	si	Desconoce cuándo se realizó el último plan pero siempre están preparados para el incremento de la demanda.
4	¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización, y realizan un análisis de congruencia entre el contenido curricular, referencia y resultado de evaluaciones?	Reclutamiento Interno, no	El reclutamiento se hace interno y no realizan análisis de congruencia. Por la confianza de sus referencias.
5	¿Quién autoriza la contratación y que manuales se entregan a los nuevos empleados?	Gerente General, Manuales Administrativos.	El gerente autoriza la contratación y se entregan manuales administrativos e información de los productos.
6	¿Quién coordina el cumplimiento de funciones para evitar evasión de responsabilidades?	Gerente General.	El gerente es quien supervisa el trabajo.
7	¿Cómo aplican la evaluación de desempeño?	De forma Cuantitativa	Trazan metas de cobro y venta y esperan que las alcancen.
8	¿Capacitan al personal de las diferentes áreas y como lo motivan?	Si, Incentivos Económicos	Si capacitan pero no es constante y los incentivos son económicos.

Fuentes: elaboración propia octubre 2014.

Tabla 7: Matriz de sentido de la entrevista realizada al Gerente Financiero.

No.	Preguntas	Gerente Financiero	Observaciones
1	¿En quién recae la responsabilidad de la planificación de los recursos humanos?	Gerente de recursos Humanos	El encargado es el Gerente.
2	¿Qué número de personas integran el departamento de recursos humanos?	3 a 5	Según demanda contratan un reclutador.
3	¿Cuándo realizaron el último plan de recursos humanos y están preparados con suficiente personal cuando incrementa la demanda?	Si	No sabe si realizan plan y si están preparados se contratan personas para que apoyen.
4	¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización, y realizan un análisis de congruencia entre el contenido curricular, referencia y resultado de evaluaciones?	Referencia	La mayoría de personas que se contratan son recomendados. No se verifican datos.
5	¿Quién autoriza la contratación y que manuales se entregan?	Gerente General	El gerente, no se cuentan con manuales.
6	¿Quién coordina el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad, evasión de responsabilidades?	Gerente General	El supervisor de las aéreas de trabajo es el Gerente.
7	¿Cómo aplican la evaluación de desempeño?	Metas	Se evalúan según alcances sus metas de venta.
8	¿Capacitan al personal de las diferentes áreas y como lo motivan?	Algunas veces	No hay programas de capacitaciones, económicamente.

Fuente: elaboración propia octubre 2014.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de los resultados

Según Hernández Sampieri, et. (2010) La revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; Asimismo, que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación.

En coherencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Del cuestionario realizado se pudo establecer lo siguiente:

#### Planeación de recurso humano

La planificación del personal de la empresa la tiene bajo su cargo únicamente el gerente general por lo que él debería de delegar al departamento de recursos humanos dicha planificación que es a quien corresponde. Snell-Bohlander (2013) hace mención que la planeación de recurso humano es el proceso de anticipar y hacer provisiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma y en conjunto, su propósito es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se le necesite, para lograr los objetivos de la organización.

El personal de la empresa desconoce el número de personas que integran el departamento de recursos humanos, debido a que en realidad es una persona la que ocupa el cargo de Gerente de recursos humanos y cuando se necesita apoyo para el reclutamiento de personas en épocas que incrementa la demanda la empresa lo hace por medio de outsourcing y así colaborar con las finanzas de la empresa y estar siempre preparados con el personal necesario para la atención de los clientes.

## Análisis, descripción y especificación de puestos

Con respecto al análisis, descripción y especificación de puestos la junta directiva si realiza este análisis de los puestos; sin embargo no cuenta con ningún documento que brinde la información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de cada puesto, ni las cualidades mínimas que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular. Es importante mencionar que actualmente el 88% de los empleados si están realizando las tareas para las que fueron contratados, pero este documento ayudaría a que éstos conozcan y comprendan mejor los deberes y responsabilidades de su puesto para eficientar su desempeño. Según Shell, Bohlander G., (2013), la mayoría de las descripciones de puestos contienen: título del puesto y su ubicación, una sección de identificación de puesto, a quien reporta el titular, información sobre salarios, una sección de los deberes o funciones esenciales del puesto, sección de especificaciones del puesto.

## Reclutamiento

El proceso de reclutamiento que la empresa utiliza hasta el momento les ha funcionado efectivamente, aunque están limitándose en reclutar candidatos con mayores capacidades y conocimientos en las áreas que se requieran, se ha utilizado solo el método de reclutamiento por recomendación de empleados, sin utilizar otros métodos que menciona Chiavenato (2009). En un bajo porcentaje recurre a la agencia de empleos para realizar el reclutamiento, cabe mencionar que la estabilidad laboral dentro de la empresa es una de sus grandes fortalezas.

## Selección de personal

Para R Wayne Mondy (2010), el proceso de selección variará dependiendo de la organización. En la empresa si se realiza un proceso de selección de personal, aunque algunas veces no verifican referencias dependiendo quien lo haya recomendado. Se determinó que el Gerente general es quien tiene la decisión final de la contratación del personal y no el departamento de recursos humanos tal y como debería de ser.



## Inducción

Más del 70% de la empresa aseguran no haber recibido manuales por escrito, solamente información verbal de la empresa, su funcionamiento y de los productos que comercializa. Rodríguez (2007) establece que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; en esto radica la importancia del proceso de inducción. Por lo tanto es necesaria una adecuada inducción para familiarizar a los nuevos empleados con la empresa (misión, visión, valores), su trabajo, su integración y reducir ansiedad y rotación que por el momento no es problema en la empresa.

## Evaluación del desempeño

Según Werther y Davis, (2008), La Evaluación del desempeño es el proceso de determinar en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto. Y en la empresa un 76% de los empleados confirman que el gerente general sí evalúa su desempeño, de manera individual por medio de objetivos, utilizando los indicadores de cantidad y calidad de trabajo y en muy pocos casos se hace a través de la cooperación e iniciativa. Esta evaluación constante del desempeño es acompañada de políticas de compensación que han ayudado en la motivación del logro de metas.

## Capacitación y desarrollo

La empresa sí capacita al personal al momento de ingresar a la empresa, pero no da un seguimiento a esas capacitaciones para actualizar al personal. El 71% de los empleados confirma que la empresa no tiene un plan de capacitación y desarrollo continuo que ayude a mejorar la competencia de los empleados y su desempeño, así como también la adquisición de nuevos conocimientos que ayuden a alcanzar los objetivos y metas personales y de la empresa. Según Sherman y Bohlander (2007), los programas de capacitación contribuyen al desarrollo integral de las personas, lo que las vuelve más valiosas para la empresa.

Es necesario implementar un proceso de capacitación y desarrollo, tomando en cuenta los pasos que sugiere R Wayne Mondy; determinar sus necesidades específicas de capacitación y



desarrollo; seleccionar método y sistemas de implementación de capacitación y desarrollo; implantar programas de capacitación y desarrollo y evaluar programas de capacitación y desarrollo.

### Compensaciones

Según Mondy (2010), el propósito principal de las compensaciones es el atraer, retener y motivar a los empleados. Se determinó que según el 59% de empleados, la empresa utiliza la compensación económica directa (salarios, comisiones y bonos) e indirecta (prestaciones de ley). Un 70% de los empleados confirmó que son el tipo de compensación que los atrae y motiva para el logro de objetivos. Aunque se recomienda a la empresa no descuidar la compensación no económica, que es la satisfacción que una persona recibe del puesto, reconocer la importancia que tiene su labor dentro de la empresa.

## Conclusiones

1. La evaluación de la administración de recurso humano de la empresa Espacios Centroamericana S.A. Evidenció la concentración de las funciones del departamento de recursos humanos en el gerente general, debido a que este es quien tiene la decisión de la planeación, contratación, inducción y supervisión del capital humano de la empresa a pesar de que existe el departamento de recursos humanos.
2. Los resultados permitieron conocer que el reclutamiento de la empresa se realiza por medio de referencias de los mismos trabajadores de la empresa por lo que el departamento de recursos humanos muchas veces no realiza la verificación de referencias de los aspirantes a las plazas vacantes. Este método empleado por la empresa ha permitido que el personal cualificado permanezca dentro de la misma por muchos años evitando así la rotación de personal.
3. Luego de la evaluación realizada, se determinó que no existen manuales de descripción y especificación de puestos y manual de inducción por escrito en la empresa, al personal de reciente ingreso se les entrega una hoja con algunas funciones de su puesto, por lo que es necesaria la elaboración de un manual de funciones para cada departamento de la empresa. Esto ayudara a descentralizar las funciones del gerente general hacia el departamento de recursos humanos permitiéndole a éste poder realizar su rol como tal en la toma de decisiones y que los trabajadores puedan conocer todas sus funciones, líneas de mando, responsabilidades, etc., al momento de ser inducidos de manera correcta conociendo la misión, visión, valores y políticas de la empresa.
4. Se pudo constatar que actualmente en la empresa se realiza la evaluación de desempeño por objetivos y metas la que permite a los trabajadores tener un buen desempeño dentro de la empresa, por lo cual la forma de incentivar es monetaria. Esta forma de incentivo fue confirmada por los empleados siendo atractiva para ellos ayudándoles a tener un mayor ingreso con su alto desempeño dentro de la empresa.

5. Se comprobó que la empresa carece de un plan de capacitación que ayude a los empleados a fortalecer sus capacidades, destrezas y habilidades en la realización de sus actividades, por lo que es necesario realizar dicho plan que ayudará al cumplimiento de las metas y la calidad de los servicios creando una ventaja competitiva de la empresa.

El planteamiento de la propuesta está dirigido a crear los siguientes productos: manual de inducción, manuales de funciones y un plan de capacitación.

## Propuesta

### Introducción

Luego de realizar el análisis y diagnóstico de la situación actual en el proceso de la administración de Recursos Humanos de la empresa Espacios Centroamericana S. A., se han detectado algunos hallazgos específicamente en ese departamento, entre los cuales podemos mencionar la ausencia de manuales administrativos dentro de la empresa, así como la centralización de toma de decisiones en la gerencia general.

A continuación se presenta la propuesta de mejora para la empresa Espacios Centroamericana S.A., la cual va enfocada a mejorar el proceso de administración de recursos humanos.

Los documentos que se presentan a continuación fortalecerán el proceso de administración de recursos humanos, partiendo del análisis de puestos se proponen los siguientes Manuales de Descripción y especificación de puestos de cada integrante de la empresa, para que la fuerza laboral tenga por escrito y de forma oficial, clara y sencilla las tareas, deberes, responsabilidades, líneas de autoridad y canales de comunicación. Y el gerente de recursos humanos conocer que conocimientos, habilidades y capacidades debe reunir las personas según el área de trabajo, herramienta que facilitará el proceso de reclutamiento cuando sea necesario. Un manual de inducción para que los empleados y nuevos elementos de la empresa, la entiendan, sepa cómo funciona, conozca su organigrama, etc., facilitando su integración.

La empresa para la implementación de la propuesta necesita hacer una inversión en capacitación de Q 31,300.00, que se recuperarán en los primeros 6 meses del año 2016. El costo del estudio tiene un valor aproximado de Q 25,260.00 (manuales de descripción de puestos, inducción y programa de capacitación).

## Antecedentes de la propuesta

Del resultado de las encuestas, entrevistas y observación a todo el personal de la empresa se determinó la falta de manuales de descripción y especificación de puestos, manual de inducción y plan de capacitación y desarrollo.

El estudio demostró que el departamento de recursos humanos no ejerce libremente la función total al momento de realizar el proceso de administración de personal ya que el gerente general interfiere en algunas funciones específicas de ese departamento, tiempo que podría ser aprovechado en la toma de decisiones gerenciales.

## Justificación de la propuesta

A través del análisis FODA (que se realizó al inicio de esta investigación y los instrumentos de investigación utilizados: método de observación, entrevistas y encuestas, los cuales dieron como resultado la necesidad de implementar Manuales Administrativos para el buen funcionamiento de la estructura organizacional actualmente en funcionamiento de la empresa y contribuir al empoderamiento del departamento de recursos humanos en el proceso de administración de recurso humano.

## Objetivos

### Objetivo general:

Empoderar al departamento de recursos humanos para la buena gestión del proceso de administración de recursos humanos.

### Objetivos específicos:

-Formalizar y oficializar por escrito las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en cada puesto, mediante la creación de los manuales de descripción y especificación de puestos.

-Describir detalladamente los conocimientos específicos, habilidades y las capacidades que debe reunir la persona que va a desempeñar el puesto.

-Centralizar las funciones del capital humano específicamente al departamento de recursos humanos.

-Estandarizar la forma de inducción y capacitación constante de personal a través de sus respectivos manuales.

### Manual de descripción y especificación de puestos

Se proponen los siguientes manuales de descripción y especificación de puestos, que están compuestos por:

Título del puesto:

Ubicación administrativa:

Reporta A:

Le Reportan:

Descripción del puesto:

Especificación del puesto:

I - Atribuciones:

II – Responsabilidades:

III – Relaciones de trabajo:

IV – Autoridad:

V– Requisitos mínimos exigidos:



**Manuales de descripción y especificación de puestos de la Empresa Espacios  
Centroamericana S.A.**

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia General
<b>Reporta A:</b>	Consejo Gerencial- Junta Directiva-Presidente
<b>Le Reportan:</b>	Gerente comercial, Gerente Financiero y Gerente recursos humanos
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Tendrá a su cargo el manejo de toda la empresa así como la responsabilidad de los resultados generales de la misma, el uso y manejo eficaz y eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales propiedad de la empresa. La planeación, organización, dirección y supervisión de todas las actividades relacionadas con la empresa, establece tarifas, autoriza permisos, horas extras, programa vacaciones.	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b><u>I - ATRIBUCIONES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerda con sus subordinados para darles instrucciones, recibir información, resolver dudas, etc.</li> <li>• Participa en reuniones de Junta Directiva y Reuniones de otra índole</li> <li>• Dicta correspondencia a su secretaria. Redacta informes, programas, planes, acuerdos, etc.</li> <li>• Establece mecanismos de control para diferentes áreas de la Empresa.</li> <li>• Autoriza presupuestos, créditos, descuentos y todo lo relacionado con las Gerencias a su cargo.</li> </ul>	
<b><u>II – RESPONSABILIDADES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la conservación y mejoramiento de todos los bienes de la Empresa.</li> <li>• Supervisar las actividades de las Gerencias a su cargo.</li> <li>• Servir de enlace entre las unidades Administrativas y de nivel Directivo.</li> <li>• Mantener informes completos y actualizados para la Junta Directiva.</li> <li>• De los resultados generales de la Empresa.</li> </ul>	
<b><u>III – RELACIONES DE TRABAJO:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá tener estrecha relación con la Junta Directiva, Gerentes de Área y su Secretaria.</li> </ul>	
<b><u>IV – AUTORIDAD:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de Decisiones Administrativas y Financieras, representar a la Empresa Legal y Socialmente así como resolver cualquier problema externo que afecta a la misma.</li> </ul>	
<b><u>V – REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad: Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas. Maestrías. 5 idiomas</li> <li>• Experiencia: De 3 a 5 años como Gerente General.</li> <li>• Habilidad: En manejo de Personal, Administración de Recursos y toma de Decisiones</li> </ul>	

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	Asistente de Gerencia General
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia General
<b>Reporta A:</b>	Gerente General
<b>Le Reportan:</b>	Todo el personal administrativo de la empresa

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Persona encargada de asistir directamente al Gerente General, realizar todo tipo de control y documentación sugerida. Asimismo, esta persona lleva el control de toda la empresa, en especial cuando el Gerente General no se encuentre en ella, es la encargada de mantenerlo al tanto de todo lo que acontece.

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****I - ATRIBUCIONES:**

- Recepción de correspondencia dirigida a Gerencia General.
- Seguimiento de casos de relevancia
- Contestar llamadas telefónicas, al Gerente General así como los correos electrónicos.
- Manejar la agenda del Gerente General.
- Asistir directamente a las inquietudes y solicitudes que él requiera

**II – RESPONSABILIDADES:**

- Mantener un control con la papelería.
- Manejar toda información confidencial con discreción
- Tener una buena presentación

**III – RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con todo el personal administrativo de la empresa. Clientes y proveedores. Accionistas

**IV – AUTORIDAD:**

- Ninguna.
- Cuando no se encuentra el Gerente General, se acude al Secretario de la Junta Directiva

**V – REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:**

- Escolaridad: 3er año de la carrera Administración de empresas.
- Experiencia: Dos años de experiencia como Asistente de Gerencia
- Habilidad: Inglés, Computación, Internet.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	Gerente Comercial
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Comercial
<b>Reporta A:</b>	Gerente General
<b>Le Reportan:</b>	Secretaria, Jefe de Ventas, Coordinador, mercadeo.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Unidad que tendrá a su cargo determinar y especificar todas las actividades para llevar a cabo la promoción, comercialización y venta de nuestros productos, así como el establecimiento de controles específicos para el cumplimiento de metas establecidas en ventas, realización de promociones oportunas y apropiadas para evitar pérdida tanto de clientes actuales como potenciales, y retrasos en el cumplimiento de facturación y entrega de pedidos, esta Gerencia deberá tener una estrecha e íntima relación con la Gerencia de Administrativa y Departamento de Operaciones, de manera que coordinen constantemente la producción y las ventas. Así como la atención a los proveedores y socios comerciales.

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****I - ATRIBUCIONES:**

- Observar las tendencias del mercado y la competencia
- Brindar asesoría técnica a Jefe de ventas y vendedores
- Reportar al Gerente General sobre el movimiento completo de su gerencia

**II – RESPONSABILIDADES:**

- Visitar y obtener retroalimentación constante de clientes respecto a nuestros productos y servicios prestados
- Realizar controles periódicos para detectar desviaciones en presupuestos de ventas
- Realizar investigaciones de mercado para determinar cambios en los gustos y preferencias de clientes, así como cambios en la competencia

**III – RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con el Gerente General, otros Gerentes, Jefe de Ventas y Jefes de otras áreas.

**IV – AUTORIDAD:**

- Jefe de ventas, Coordinador, Vendedores, Secretaria.

**V – REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:**

- Escolaridad: Mercadología
- Experiencia: Tres años de experiencia en puestos similares.
- Habilidad: Manejo de técnicas de Mercadeo, Sales Manager, Inglés, Computación, Tecnología, Software, Internet y Merchandising.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	Gerente Financiero
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Financiera
<b>Reporta A:</b>	Gerencia General
<b>Le Reportan:</b>	Contador General, Asistente, Contabilidad
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Persona responsable de establecer controles específicos para el buen manejo del capital, para el desarrollo de la contabilidad general, actividades relacionadas con compras, crédito. Estados de cuenta. Entradas y Salidas Monetarias. Transacciones bancarias	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b><u>I - ATRIBUCIONES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar Estados Financieros a la Gerencia General</li> <li>• Contactar entidades bancarias para manejo de cuentas, solicitudes y extensiones de crédito</li> <li>• Solicitar auditorias anualmente</li> <li>• Autorizar presupuestos de otras áreas administrativas</li> <li>• Negociar tasas de interés para compra y venta de divisas</li> <li>• Solicitar cotizaciones a contabilidad para nueva maquinaria, insumos y materia prima</li> </ul>	
<b><u>II – RESPONSABILIDADES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del buen manejo y uso de los recursos financieros de la empresa</li> <li>• Autorización de compras</li> <li>• Autorizar y supervisar el manejo de crédito a proveedores</li> </ul>	
<b><u>III – RELACIONES DE TRABAJO:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el Gerente General, Gerentes y Jefes de otras áreas.</li> </ul>	
<b><u>IV – AUTORIDAD:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación a Contador General, Asistente y Secretaria</li> </ul>	
<b><u>V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad: Auditor</li> <li>• Experiencia: Tres años de experiencia en puestos similares.</li> <li>• Habilidad: Manejo de finanzas, Computación, manejo de flujo de cajas, leyes fiscales, etc.</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Reporta A:</b>	Gerente General
<b>Le Reportan:</b>	Encargada de Reclutamiento y Encargada de personal y planillas
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Responsable del proceso de Administración del recurso Humano (reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensaciones) del personal que formará parte de la organización, así como llevar controles necesarios para registros y estadísticas de pago de salarios, horas extras, prestaciones adicionales, ausencias, rotación, faltas, expedientes.	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b><u>I - ATRIBUCIONES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener cubierta con personal idóneo y capaz la estructura organizacional</li> <li>• Efectuar investigaciones sobre salarios de la competencia</li> <li>• Mantener un ambiente de armonía y coordinación en el personal</li> </ul>	
<b><u>II – RESPONSABILIDADES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar cursos de capacitación para todo el personal</li> <li>• Llevar controles estrictos de ausencias, faltas, rotación y todo lo concerniente al personal</li> <li>• Mantener estrecha relación y comunicación con gerencias y departamentos para ascensos, cambios, traslados y movimientos de personal</li> </ul>	
<b><u>III – RELACIONES DE TRABAJO:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el Gerente Financiero-Administrativo, otros Gerentes, Jefes de otras áreas y el resto del personal de la empresa.</li> </ul>	
<b><u>IV – AUTORIDAD:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de Reclutamiento, y Encargada de Personal y Planillas</li> </ul>	
<b><u>V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad: Psicología Industrial/ Administrador de Empresas</li> <li>• Experiencia: Tres años de experiencia en puestos similares.</li> <li>• Habilidad: Manejo de procesos de Reclutamiento y Selección, de Computación, leyes laborales</li> </ul>	



<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	Administrativo
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Financiera
<b>Reporta A:</b>	Gerencia General
<b>Le Reportan:</b>	Jefe de Operaciones, Jefe de Costos, Bodeguero General y Secretaria. Asimismo tiene un vínculo con gerencia Financiera
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Persona encargada de los planes de trabajo de la empresa y la implementación de cada uno de ellos, en todos los procedimientos de la empresa. Lleva controles de bodega, de costos, devoluciones, el servicio al cliente y el control de calidad en la empresa.	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b><u>I - ATRIBUCIONES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los procedimientos administrativos de la empresa.</li> <li>• Controlar los ingresos de mercadería</li> <li>• Ubicar la mercadería</li> <li>• Supervisar el servicio al cliente, preparado y distribución en General</li> </ul>	
<b><u>II – RESPONSABILIDADES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del buen manejo y uso de los recursos materiales de la empresa</li> <li>• Autorización de devoluciones de mercadería</li> </ul>	
<b><u>III – RELACIONES DE TRABAJO:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el Gerente General, Gerentes y Jefes de otras áreas.</li> </ul>	
<b><u>IV – AUTORIDAD:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación a Jefe de Operaciones, Bodeguero General y Secretaria</li> </ul>	
<b><u>V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad: Licenciado en Administración de Empresas</li> <li>• Experiencia: Tres años de experiencia en puestos similares.</li> <li>• Habilidad: Manejo de procesos administrativos, Computación, manejo de inglés, computación y programas de Software.</li> </ul>	



<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	Secretaria
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia
<b>Reporta A:</b>	Gerente (Según el área en donde labore)
<b>Le Reportan:</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Persona encargada de llevar el control de la correspondencia, la redacción y archivo de la misma, atención del público que visita las instalaciones o se comunique vía telefónica, asistir al Gerente en sus actividades, etc.	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b><u>I - ATRIBUCIONES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza la comunicación telefónica de su Jefe con las demás áreas Administrativas.</li> <li>• Atiende a las personas que acuden a la Empresa.</li> <li>• Toma dictados y los transcribe.</li> <li>• Archiva, recibe, registra o despacha correspondencia.</li> </ul>	
<b><u>II – RESPONSABILIDADES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al día los Documentos a Archivar.</li> <li>• Recibir llamadas telefónicas.</li> <li>• Recibir y entregar correspondencia.</li> </ul>	
<b><u>III – RELACIONES DE TRABAJO:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con Gerente General, Gerentes de otras áreas, Jefes de Departamentos y demás áreas.</li> </ul>	
<b><u>IV – AUTORIDAD:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna.</li> </ul>	
<b><u>V – REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad: Secretaria Bilingüe o Comercial con conocimientos en computación.</li> <li>• Experiencia: Un año de experiencia.</li> <li>• Habilidad: Conocimientos de Computación, Ingles y uso de Internet e intranet.</li> </ul>	

**DESCRIPCION TÉCNICA DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	Jefe de Ventas
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Comercial
<b>Reporta A:</b>	Gerente Comercial
<b>Le Reportan:</b>	Vendedores

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Responsable de establecer controles para que los vendedores a su cargo, realicen las actividades de ventas, cobros y servicio pos-venta, proporcionar asesoría y buen servicio al cliente, autorizar promociones y descuentos especiales, realizar investigaciones de mercado para detectar innovaciones de la competencia y cambios en las necesidades de los clientes, visitar de acuerdo a calendarización previa a todos los clientes importantes para brindarles un buen servicio.

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****I - ATRIBUCIONES:**

- Realiza visitas a clientes importantes.
- Realiza presupuestos de ventas.
- Observa las tendencias del mercado y competencia.
- Presenta reporte de cobros realizados adjuntando comprobantes.
- Hacer investigaciones de mercado.

**II – RESPONSABILIDADES:**

- Mantener comunicación constante con los clientes.
- Supervisar los cobros realizados por los vendedores.
- Autorizar reportes de ruta y visita a clientes de los vendedores.
- Llevar controles de cuotas de ventas.

**III – RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con el Gerente de Ventas y otros Gerentes y Jefes de otras áreas.

**IV – AUTORIDAD:**

- Vendedores.

**V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:**

- Escolaridad: Tercer año en Mercadotecnia.
- Experiencia: Dos años de experiencia en puestos similares.
- Habilidad: Conocimientos en técnicas de ventas, de Computación, Inglés

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	Contador General
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Financiera
<b>Reporta A:</b>	Gerente Financiero
<b>Le Reportan:</b>	Asistente

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Responsable de registrar las actividades contables, compras de suministros, emisión de cheques para pago de salarios, liquidaciones, proveedores, compras, etc. Presentación de Estados Financieros y cumplimiento de las obligaciones contables y de toda actividad relacionada con las finanzas de la empresa.

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****I – ATRIBUCIONES:**

- Realizar compras de suministros, insumos y materia prima
- Elaborar cierres contables mensuales y anuales
- Llevar libros y registros contables
- Cancelar impuestos y cargas fiscales
- Mantenerse actualizados sobre cambios fiscales y legales

**II – RESPONSABILIDADES:**

- Presentar Estados Financieros para su análisis al Gerente Financiero
- Verificar la cancelación del pago de impuestos y otras cargas fiscales
- Autorizar la emisión de cheques

**III – RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con el Gerente Financiero-Administrativo, otros Gerentes y Jefes de otras áreas.

**IV – AUTORIDAD:**

- Ninguna

**V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:**

- Escolaridad: Tercer año en Auditoría
- Experiencia: Dos años de experiencia en puestos similares.
- Habilidad: Conocimientos en Computación, Inglés, Leyes Fiscales, etc.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	Encargada de Reclutamiento
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Reporta A:</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Le Reportan:</b>	Ninguno

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Responsable del proceso de reclutamiento, selección y contratación. Asimismo es la persona que lleva el control de las personas que desean ser parte del gremio de colaboradores de EASY.

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****I – ATRIBUCIONES:**

- Mantener cubierta con personal idóneo y capaz la estructura organizacional
- Mantener un ambiente de armonía y coordinación en el personal
- Llevar control de las investigaciones y documentación que el personal presenta al solicitar empleo.
- Darle seguimiento a cada proceso

**II – RESPONSABILIDADES:**

- Informar cuando hayan plazas vacantes
- Trasladar rápidamente los currículos seleccionados a los Jefes o encargados del área solicitada

**III – RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con el Gerente de Recursos Humanos y el personal de toda la empresa

**IV – AUTORIDAD:**

- Ninguna

**V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:**

- Escolaridad: Secretaria Bilingüe o segundo año en la carrera de Psicología Industrial
- Experiencia: Tres años de experiencia en puestos similares.
- Habilidad: Manejo de procesos de Reclutamiento y Selección, de Computación, leyes laborales, Inglés.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	Encargado de Operaciones
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Comercial
<b>Reporta A:</b>	Gerente Comercial
<b>Le Reportan:</b>	Bodeguero General, Servicio al cliente
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Tendrá a su cargo el establecimiento de controles específicos para la producción, el buen manejo de los insumos y materia prima, evitar pérdida de insumos y retrasos en el cumplimiento de la entrega del producto terminado, así como toda actividad relacionada con la producción.	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b><u>I - ATRIBUCIONES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los controles necesarios para la producción, insumos, materia prima, maquinaria y equipo</li> <li>• Mantener estrechas relaciones con los proveedores de insumos y materia prima</li> <li>• Reportar a Gerente General todo movimiento de producción</li> </ul>	
<b><u>II – RESPONSABILIDADES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar estadísticas del uso y manejo de insumos y materia prima</li> <li>• Llevar control sobre mantenimiento preventivo a maquinaria y equipo</li> <li>• Programar Cotizaciones de maquinaria, equipo, insumos, materia prima con los jefes de producción y Control de calidad</li> </ul>	
<b><u>III – RELACIONES DE TRABAJO:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el Gerente de Producción, otros Gerentes y Jefes de otras áreas.</li> </ul>	
<b><u>IV – AUTORIDAD:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodeguero General y Servicio al Cliente</li> </ul>	
<b><u>V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad: Ingeniero.</li> <li>• Experiencia: Dos años de experiencia en puestos similares.</li> <li>• Habilidad: Conocimientos en técnicas de producción, de Computación, Ingles</li> </ul>	

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	Encargado de Costos
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Comercial
<b>Reporta A:</b>	Gerente Comercial
<b>Le Reportan:</b>	Asistente

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Responsable de ejercer controles de calidad, basados en las Normas ISO 9,000, para cumplir con los estándares especificados en las mismas y poder así brindar un producto de alta calidad al cliente, así como investigar y estar constantemente actualizados sobre aspectos de normas específicas de calidad

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****I - ATRIBUCIONES:**

- Supervisar que se ejecuten las normas de calidad diseñadas para nuestros producto
- Requerir de los servicios de empresas especializadas en mantenimiento de maquinaria
- Mantenerse actualizado en aspectos de normas de calidad

**II – RESPONSABILIDADES**

- De la calidad del producto terminado
- De dar a conocer la importancia de las normas ISO 9000
- Del buen uso y manejo de los estándares y especificaciones del producto

**III – RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con el Gerente de Producción, otros Gerentes y Jefes de otras áreas.

**IV – AUTORIDAD:**

- Operarios

**V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:**

- Escolaridad: Tercer año en Ingeniería.
- Experiencia: Dos años de experiencia en puestos similares.
- Habilidad: Conocimientos en estándares de control de calidad, de Computación, Inglés



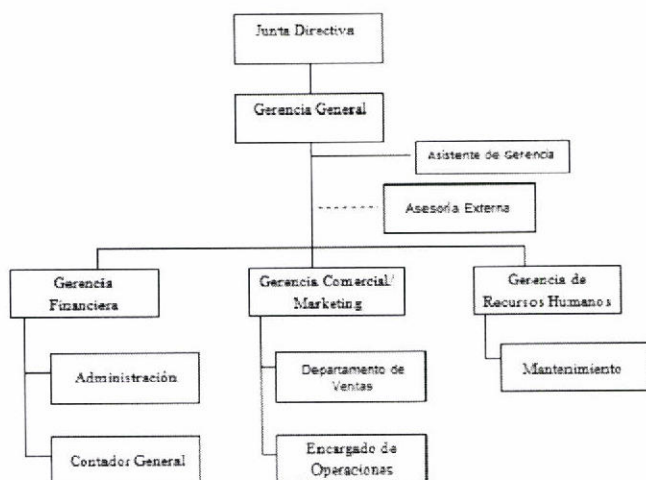
<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	Vendedores
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de Comercial
<b>Reporta A:</b>	Jefe de Ventas
<b>Le Reportan:</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Responsable de llevar a cabo las actividades de ventas, cobros y servicio pos-venta, proporcionar asesoría y buen servicio al cliente, cobrar en las fechas estipuladas para que el cliente no pierda algún descuento ofrecido, visitar de acuerdo a calendarización previa a todos los clientes para brindarles un buen servicio.	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b><u>I - ATRIBUCIONES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza visitas mensuales a todos los clientes</li> <li>• Realizar mensualmente inventarios de existencias a los clientes</li> <li>• Presenta reporte de cobros realizados adjuntando comprobantes.</li> </ul>	
<b><u>II – RESPONSABILIDADES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener comunicación constante con los clientes.</li> <li>• Presentar reportes de ruta y visita a clientes</li> <li>• Llevar controles de cobros.</li> </ul>	
<b><u>III – RELACIONES DE TRABAJO:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el Gerente de Ventas, otros Gerentes y Jefes de otras áreas.</li> </ul>	
<b><u>IV – AUTORIDAD:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>	
<b><u>V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad: Mínimo Titulo a Nivel Medio, estudios universitarios, preferiblemente</li> <li>• Experiencia: Dos años de experiencia en puestos similares.</li> <li>• Habilidad: Conocimientos en técnicas de ventas, de Computación, Ingles</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	Bodeguero General
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Comercial
<b>Reporta A:</b>	Encargado de Operaciones, Encargado de Costos. Jefe de Ventas
<b>Le Reportan:</b>	Operarios
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Responsable de todas las actividades relacionadas con la producción, llevar y manejar controles de insumos, de producto terminado y entregado a bodega, mantenimiento de la maquinaria y equipo.	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b><u>I - ATRIBUCIONES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar el mantenimiento a la maquinaria y equipo</li> <li>• Supervisar el uso y mantenimiento de la maquinaria y equipo</li> <li>• Coordinar la compra de insumos y materia prima con el Jefe de Contabilidad</li> </ul>	
<b><u>II – RESPONSABILIDADES:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar controles de lo que se produce</li> <li>• Llevar controles de los insumos y materia prima que se utiliza</li> <li>• Llevar controles del producto terminado y entregado a bodega</li> </ul>	
<b><u>III – RELACIONES DE TRABAJO:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el Gerente de Producción, otros Gerentes y Jefes de otras áreas.</li> </ul>	
<b><u>IV – AUTORIDAD:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operarios</li> </ul>	
<b><u>V – REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad: Tercer año en Ingeniería.</li> <li>• Experiencia: Dos años de experiencia en puestos similares.</li> <li>• Habilidad: Conocimientos en técnicas de producción, de Computación, Ingles</li> </ul>	

## Estructura Organizacional

Tomando en cuenta el tamaño de la empresa, número de empleados y departamentos que si realizan su función dentro de la organización, se propone la siguiente estructura organizacional:

### Estructura Organizacional de la Empresa Espacios Centroamericana S.A.



Fuente: elaboración propia, 2015.

## Manual de inducción

Se propone el siguiente manual de inducción, con el propósito de implementar una inducción constante a la filosofía de la empresa no importando si los empleados tienen varios años en la organización, nada garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa, todos absolutamente (nuevos y viejos empleados) deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella.

El manual de inducción se compone de los siguientes elementos:

- Bienvenida
- Breve historia de la empresa
- Estructura organizacional
- Misión y visión
- Objetivos generales y objetivos específicos
- Valores organizacionales y objetivos organizacionales
- Prestaciones
- Código de ética

# MANUAL DE INDUCCIÓN



Recursos Humanos

## **Bienvenida**

A partir de este momento es nuestro(a) compañero(a) de labores. Sus cualidades y aptitudes, han permitido tenerlo en cuenta para ingresar a ESPACIOS CENTROAMERICANA S.A. Creemos que su aporte va a ser muy importante en la marcha de la organización.

Lo felicitamos: nos complace tenerlo con nosotros y esperamos que una vez termine el programa de Inducción, entre a formar parte activa de este grupo humano que está trabajando para mejorar su propio nivel desde luego, en la organización.

Al pertenecer a nuestra organización ha contraído una serie de deberes y responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar, así como ha adquirido derechos que la organización gustosamente le reconocerá.

### **Nuestros empleados y clientes son lo más importante de nuestra organización.**

Antes de empezar su labor, es necesario conocer la forma de trabajo, las obligaciones y responsabilidades y en general todo lo que constituye el fin último de nuestra organización.

Le sugerimos por lo tanto estudiar detenidamente toda la información que le suministraremos y manifestar sus dudas e inquietudes a fin de prestarle nuestra colaboración y ayuda al pertenecer a esta familia que conformamos, creemos que trabajará con alegría y entusiasmo en las labores que se le han encomendado, para que así exista estrecha armonía y hagamos de Espacios Centroamericana S.A. una empresa cada día mejor.



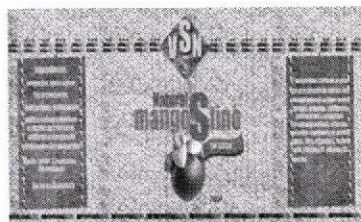
## Breve historia de la empresa

Derivado de diferentes estudios de mercado para conocer las necesidades insatisfechas de los guatemaltecos nace en el año 2007, "Espacios Centroamericana S.A.", fundada por el MBA. Rafael Poitevin. La empresa se caracteriza por ofrecer al mercado guatemalteco productos innovadores y de máxima utilidad para facilitar las tareas en el hogar, sin lugar a duda posee ventajas competitivas en el mercado que está incursionando.

Cuenta con varias unidades estratégicas de negocios (UEN), las cuales son:



**Distribución de productos de limpieza del hogar:**  
línea de shampoo, desinfectantes de piso, quita grasas.



**Producción de alimentos y Distribución de Equipo:**  
consiste en la producción de los siguientes productos: Mangostán en Polvo, Compotas de Frutas y Verduras

- Distribución de Medicamentos: se encarga de distribuir medicamentos genéricos y ético popular entre los más importantes son: Sueros, Tabcin, AlkaSeltzer, Acetaminofén de 500mg, Producto Hospitalario Leche con prebióticos Abbott.

 HOLOS  
ESTERILIZADA FARMACIA

GUATEMALA  
Boulevard Amigable y Tecnología  
0602, C.A. 1406

 ANDRUBOL  
UNITED STATES OF AMERICA  
www.andrubol.com  
(314) 922 2632 (USA)

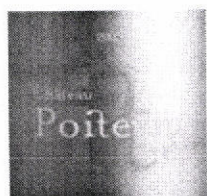


Consultores Globales

**Asesoría Empresarial:** La empresa cuenta con una unidad de negocios sobre consultoría empresarial, legal y capacitación sobre marcas y patentes.



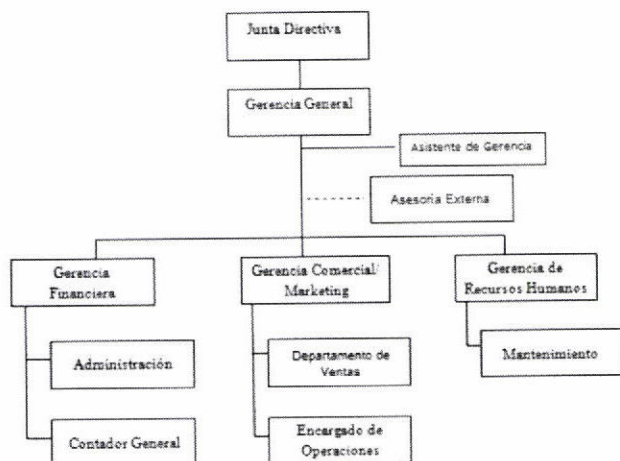
Siembra para la exportación de Stevia.



**Le Poitevin Café & Vine:** actualmente se encuentra en la reestructuración de una nueva unidad de negocios de venta de café gourmet y vino de crianza de los viñedos de la familia Poitevin en Francia, realizando estudios para posicionarse en Quetzaltenango o Antigua.



## Estructura organizacional de Espacios Centroamericana S.A.



### **Misión**

“Somos una empresa dedicada a la importación, y comercialización de productos de calidad e innovación que promueven bienestar, salud y confort en el hogar de las familias guatemaltecas”.

### **Visión**

“Ser una empresa líder a nivel centroamericano en innovación, salud y confort”.

### **Objetivo general**

Llegar a ser empresa líder en distribución trabajando a la vanguardia en los cambios en dicha área, y prestando servicios eficientes y de calidad.

### **Objetivos específicos**

- a) Mantener y superar constantemente los estándares de calidad en atención al cliente.
- b) Integrar al personal con base a los principios por los que se rige la empresa.
- c) Implementar cada día nuevas estrategias de ventas para permanecer en el mercado y abarcar más mercado.
- d) Innovar nuestros productos conforme la tecnología de neumáticos avance e importarlos para el mercado guatemalteco y así mantener una ventaja competitiva con respecto la competencia.

**Valores organizacionales que permitirán mantener una línea de acción coordinada de trabajo para el logro exitoso de los objetivos organizacionales**

- a) Comunicación efectiva: Es un valor importante porque permite contar con la información necesaria y precisa, para la ejecución de las actividades organizacionales.
- b) Honestidad: Permite mantener relaciones laborales estrechas y confiables, y practicarse en la interacción diaria con los colaboradores y público en general.
- c) Responsabilidad, respeto y compromiso en el cumplimiento de las actividades cotidianas (establecidas en el perfil del puesto), con el propósito de lograr eficiencia y eficacia en el logro de objetivos organizacionales.
- d) Trabajo en equipo.
- e) Innovación y liderazgo vanguardista.
- f) Desarrollo personal y profesional que permita alcanzar el más alto nivel de satisfacción de los clientes.

**Objetivos organizacionales**

- a) Lograr rentabilidad, crecimiento y supervivencia dentro del mercado competitivo de productos para limpieza.
- b) Crear un ambiente agradable y cordial de trabajo.
- c) Promover productos innovadores en el mercado guatemalteco.
- d) Alcanzar estabilidad y posicionamiento en el segmento de mercado de productos para limpieza.



## **Prestaciones para el personal de la empresa Espacios Centroamericana S.A.**

### **Seguro Social:**

Esta presentación es la ley, y consiste en ofrecerte una serie de servicios básicos, entre los cuales podrás encontrar: asistencia médica a tu familia, guarderías, pago de incapacidades, ayuda de gastos de matrimonio, ayuda de gastos de defunción etc.

### **Lockers:**

Cada uno de ustedes tiene su propio gabinete, para que pueda guardar sus artículos personales.

### **Días Festivos:**

1 de enero, jueves y viernes Santo, 1 de mayo, 15 de septiembre, 1 de noviembre, 24 de diciembre, 25 de diciembre. (Cuando un día festivo cae en fin de semana, este se intercambia por otro o bien se incrementa en días de vacaciones. De acuerdo a lo establecido en la Ley de Guatemala recibirás tu prima vacacional antes de gozar tu periodo vacacional. El pago de la misma se presenta en la siguiente tabla.

<b>Año de servicio</b>	<b>Cantidad de días</b>
De 1 a 2	24
De 3 a 5	26
De 6 a 10	27
De 11 a 15	28
De 16 a 20	29
De 21 o más	30

Para este efecto la empresa te ofrece una prima superior a la que la Ley de Guatemala marca.

De 1 a 8 años gozarán de 16 días de vacaciones

De 9 a 13 años gozarán de 18 días de vacaciones

De 14 a 18 años gozarás de 20 días de vacaciones

**Aguinaldo:**

Antes del 15 de Diciembre de cada año recibirás tu aguinaldo, siendo este de 42 días por año trabajando, si tu eres de nuevo ingreso sólo recibirá la proporción del tiempo trabajado.

**Seguro de gastos médicos****Mayores:**

Este es un servicio que la empresa ha contratado para el beneficio del personal y sus familiares, este seguro lo podrás utilizar cuando así lo creas conveniente, a la vez tiene grandes ventajas ya que no harás largas filas y serás atendido por profesionales de alta calidad.

Tiene una cobertura de 100 salarios mínimos generales de Guatemala.

**Seguro de vida:**

La empresa ha contratado para todos sus empleos un seguro de vida, con una cobertura de 36 meses de salario por muerte.

**Área de comedor:**

La empresa tiene para tu uso un área de comedor, la cual cuenta con hornos microondas para calentar tus alimentos, mesas y sillas para que ahí en un ambiente tranquilo procedas a tomar tu comida.

## **Código de Ética**

Subordinar los intereses propios a los de la empresa cuando actúen en nombre y representación de ésta y no utilizar los activos sociales en su propio beneficio salvo con la debida transparencia, previa la autorización del órgano social pertinente y mediante la contraprestación que sea adecuada en el mercado.

- Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ellas.
- Hacer frente al pago y cumplimiento de las deudas y obligaciones de la empresa sin dilaciones ni incumplimientos injustificados y proceder al cobro de sus créditos con la diligencia que el caso requiera.
- Elaborar y mantener vigente un plan de sucesión en los puestos clave de la empresa, de modo que la continuidad de ésta no dependa de la permanencia de ningún administrador ni directivo.
- Elegir a sus colaboradores y subordinados con arreglo a los principios de mérito y capacidad, procurando únicamente el interés de la empresa.

En relación con los proveedores y clientes de la Empresa:

- Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.
- Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie, que puedan alterar las reglas de la libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.
- Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.

- Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

En relación con los competidores de la Empresa:

- No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.
- Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

**Plan de capacitación y desarrollo anual**  
**Empresa Espacios Centroamericana S.A.**  
**2015-2016**

### Introducción

Empresa Espacios Centroamericana S.A es una empresa comercial, se caracteriza por ofrecer al mercado guatemalteco productos innovadores y de máxima utilidad, posee ventajas competitivas en el mercado que está incursionando. Cuenta con varias unidades estratégicas de negocio, entre ellas:

- Distribución de productos de limpieza del hogar.
- Producción de alimentos y Distribución de Equipo
- Siembra y exportación de Stevia
- Distribución de Medicamentos
- Asesoría Empresarial

### Objetivos

#### General:

- Fortalecer a los trabajadores de la empresa Espacios Centroamericana S.A., brindando las herramientas técnicas, conocimientos y formación y actualización necesarias, para que puedan realizar sus tareas y funciones de manera profesional, ética y con sentido de pertenencia y compromiso.

#### Específicos:

- Programar capacitaciones de acuerdo a las necesidades institucionales y propias de cada Dirección.
- Favorecer el Desarrollo profesional de los trabajadores para que puedan optar a mejores ubicaciones de puestos y escala salarial.
- Capacitar constantemente al personal en cuanto a temas que les competen, según el área de

trabajo y el puesto que ocupan, para que cuenten con información actualizada.

- Mejorar el clima Organizacional, a través de convivencia de personal en cursos programados, charlas que motiven un comportamiento ético y cordial.
- Identificar áreas de mejora, o necesidades de capacitación.

### Detección de necesidades de capacitación (DNC).

La Detección de necesidades de capacitación es un elemento esencial para la elaboración del plan, ya que nos permitirá seleccionar los temas y las áreas primordiales a capacitar. Se realizó con cuestionarios dirigido a Gerentes de diferentes áreas y resto del personal.

(ver anexo 3)

### Programas a desarrollar:

Según el agrupamiento de temas se desarrollarán cuatro programas a los que se le adecuaron tema según la necesidad del área:

- Nivel A: Todo el personal de la empresa
- Nivel B: Gerentes de las áreas.
- Nivel C: Jefes y encargados de las diferentes áreas.
- Nivel D: Personal de ventas.



### Temas y fecha de capacitación

Programa	Nivel	Modalidad	Mes	Tema
General	A	Taller	Mayo	Trabajo en equipo
General	A	Curso	Enero	Gestión del cambio
Profesional	B	Curso	Febrero	Planeación estratégica
Profesional	B	Charla	Junio	Liderazgo
Profesional	B	Curso	Octubre	Sistema de gestión de calidad total
Áreas	C	Taller	Julio	Liderazgo
Áreas	C	Taller	Marzo	Atención enfocada al cliente
Ventas	D	Curso	Abril	Productividad
Ventas	D	Taller	Agosto	Atención enfocada al cliente
Ventas	D	Curso	Noviembre	Gestión por resultados

- Nivel A: Todo el personal de la empresa
- Nivel B: Gerentes de las áreas.
- Nivel C: Jefes y encargados de las diferentes áreas.
- Nivel D: Personal de ventas.

Esta estructuración será la base para:

- Diseñar contenidos y modalidad: curso, taller, charla, foro, etc.
- Diseñar formatos de evaluación.
- Verificar que todo el personal está integrado en el proceso de capacitación.

#### Recursos

**Humanos:** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc. (ver formato de criterio de selección de facilitador en anexo 4)

#### Materiales:

**Infraestructura.-** Las actividades de capacitación se deben desarrollar en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

Mobiliario, equipo y otros.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

Documentos técnico – educativo.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

### Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, se sugiere sea financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

### Presupuesto

Mes	Nivel	Salón/ alimentación Q. 60.00	Honorario facilitador	Materiales Q.10.00	Imprevistos	Costo mes
ENE						
FEB						
MAR	A	Q 1020	Q 2000	Q 170	Q 500	Q 3,690
ABR	B	Q 480	Q 2000	Q 80	Q 500	Q 3,060
MAY	C	Q 600	Q 2000	Q 100	Q 500	Q 3,200
JUN	D	Q 240	Q 2000	Q 40	Q 500	Q 2,780
JUL	A	Q 1020	Q 2000	Q 170	Q 500	Q 3,690
AGO	B	Q 480	Q 2000	Q 80	Q 500	Q 3,060
SEP	C	Q 600	Q 2000	Q 100	Q 500	Q 3,200
OCT	D	Q 240	Q 2000	Q 40	Q 500	Q 2,780
NOV	D	Q 480	Q 2000	Q 80	Q 500	Q 3,060
DIC	D	Q 240	Q 2000	Q 40	Q 500	Q 2,780
<b>Costo total de los 10 cursos al año</b>						<b>Q 31,300</b>

- Nivel A: Todo el personal de la empresa (17)---(2 Capacitaciones)
- Nivel B: Gerentes de las áreas. (8)---(3 capacitaciones)
- Nivel C: Jefes y encargados de las diferentes áreas. (10)---(2 capacitaciones)
- Nivel D: Personal de ventas. (4)---(3capacitaciones)

## Retorno sobre la inversión ROI

Se presenta la comparación del beneficio o la utilidad obtenida, en relación con la inversión realizada. Es decir la rentabilidad de la inversión.

### Fórmula ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión}}$$

	Ventas Netas 2015	5% (capacitación)	Consto mensual de capacitación	Se pronostica un 5% de productividad 2016
Enero	Q 100,000	Q 5,000		Q 5000
Febrero	Q 100,000	Q 5,000		Q 5000
Marzo	Q 100,000	Q 5,000	Q. 3,690	Q 5000
Abril	Q 100,000	Q 5,000	Q. 3,060	Q 5000
Mayo	Q 100,000	Q 5,000	Q.3,200	Q 5000
Junio	Q 100,000	Q 5,000	Q. 2,780	Q 5000
Julio	Q 100,000	Q 5,000	Q. 3,690	Q 5000
Agosto	Q 100,000	Q 5,000	Q. 3,060	Q 5000
Septiembre	Q 100,000	Q 5,000	Q. 3,200	Q 5000
Octubre	Q 100,000	Q 5,000	Q. 2,780	Q 5000
Noviembre	Q 100,000	Q 5,000	Q. 3,060	Q 5000
Diciembre	Q 100,000	Q 5,000	Q. 2,780	Q 5000
				Q 5000
Total anual		Q. 60,000	Q.31,300	Q 60,000

$$\frac{60000 - 31300}{31300} = .9169 \times 100 = 91.69 \%$$

La gerencia de la empresa manifestó que como organización están dispuestos a destinar de sus ventas netas un 5% para capacitación, eso quiere decir que si nos alcanzaria para cubrir los costos de los cursos de capacitación.

Con la capacitación en diferentes temas a gerentes, jefes de áreas y empleados de la empresa Espacios centroamericana S.A., la inversión la estaríamos recuperando en los primeros 6 meses del 2016 estimando un 5% de productividad, por la formación recibida.

Enfatizando que además del incremento en las utilidades, por la constante capacitación la empresa tendrán diferentes beneficios y ahorro en costos en todos los departamentos. A más capacitación más competitividad.

### Comunicación de la propuesta

Tomando como referencia la visión de la empresa Espacios Centroamericana S.A., “Ser una empresa líder a nivel centroamericano en innovación, salud y confort”. Resulta inminente la inversión en los procesos de implementación de los manuales de descripción y especificación de puestos, manual de inducción y plan de capacitación, que responde a los objetivos orientados a la competitividad y profesionalización de servicios para satisfacer la demanda de sus clientes.

### Comunicación a la Junta directiva

#### Objetivo:

Socializar la propuesta de manuales administrativos con la Junta directiva de la empresa Espacios Centroamericana S.A., con la finalidad de analizarla, discutirla y aprobarla para su pronta implementación.

#### Estrategia de comunicación:

Realizar una reunión con la Junta Directiva para dar a conocer la propuesta de implementación de manuales administrativos.

#### Técnicas de comunicación:

- Convocatoria de reunión para la presentación de la propuesta.

- Se le enviara previo a la reunión la presentación de forma digital de la propuesta, para previo conocimiento.
- Presentación audiovisual de una empresa exitosa gracias a la utilización de los manuales administrativos.
- Presentación de socio drama que represente los beneficios de la implementación de los manuales administrativos en la empresa.
- Presentación de la propuesta a la Junta directiva.

### Agenda de la reunión de la presentación de la propuesta

#### Presentación propuesta Manuales Administrativos

**Participantes:** Junta Directiva y Gerente Financiero, Comercial y de Recursos Humanos

**Horario:** 8:00 am a 11:30am

**Lugar:** Sala de reuniones de la empresa.

<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Horario</b>
Bienvenida	Facilitador	8:00 a 8:10
Breve introducción de los Manuales Administrativos	Facilitador	8:10 a 8:30
Desayuno y video de empresas exitosas que utilizan manuales administrativos.	Todos	8:30 a 9:15
Comentarios, aprendizajes y expectativas	Todos	9:15 a 9:30
Presentación de Socio-drama	Coordinador	9:30 a 10:00
Preguntas, respuestas	Todos	10:00 a 10:15
Presentación de la propuesta con sus beneficios	Facilitador	10:15 a 10:45
Preguntas, respuestas y retroalimentación	todos	10:45 a 11:15
agradecimiento	facilitador	11:15 a 11:30

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

### Cronograma de la estrategia de comunicación

Actividad	Diciembre 2014			
	2	3	4	5
Convocatoria reunión				
Envío electrónico de propuesta				
Preparación socio-drama				
Reunión-desayuno gerencia				

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Presupuesto de la reunión de presentación de propuesta

A continuación se describen los gastos para la implementación de los manuales Administrativos:

Concepto	Unidad	Valor por unidad Q	Valor total en Q
Desayuno para la reunión	8	Q 60.00	Q 480.00
Coordinador de socio drama	1	Q 500.00	Q 500.00
Impresiones y carpetas para la reunión	7	Q 40.00	Q 280.00
Honorarios profesionales por la elaboración de manuales administrativos	1	Q 24,000.00	Q 24,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q 25,260.00</b>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.



## Costo beneficio de los manuales administrativos

Independiente de que exista o no la cuantificación real de la incidencia de un proceso de inducción sobre el estado de resultados de una organización, se consideran los siguientes puntos que se ven favorecidos por un buen proceso de inducción:

- Se cuenta con documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, posibilidades de errores, costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los empleados de la organización, al evitar la improvisación de éste al momento de dictarla.
- Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones (para las que fue contratado) en un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido. Por ejemplo, un trabajador puede comenzar a desarrollarse al 100% de su potencial en 30 días, contra un período de tiempo de 45 días sin inducción.
- Los manuales y capacitaciones del personal, disminuyen los riesgos y los accidentes en el interior de la organización y favorecen la promoción de una cultura segura. Esto a su vez, se puede reflejar en la disminución del valor de las pólizas de seguros, suspensiones.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento; en cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa, y en ocasiones, es generador de ventas indirectas por recomendación del personal de la empresa.
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, dando como resultado trabajo eficiente y eficaz, al estar comprometido. Cuando la gente conoce el pasado (historia), el presente, el futuro (hacia dónde vamos), los objetivos, sabe lo que va a obtener y cómo hacerlo, se pone la camiseta de la organización.

### Costo beneficio de capacitar

- El recurso humano sin capacitar tarda hasta seis veces más en realizar su trabajo que una persona capacitada.
- Los estudios demuestran que empresas que invierten por empleado Q 7,500 en capacitaciones (comparado con los que invierten Q 1000) experimentan en promedio un 20% en margen de ganancia y un 200% mayor productividad por empleado.
- Las empresas que más invierten en capacitación son competitivas.

### Ganancias de la capacitación

#### Empresariales

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones empresa-empleados.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

#### A nivel de recursos humanos

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción de ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento.
- Cambio del comportamiento y actitudes.

### A nivel de las tareas y operaciones

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de producción.
- Reducción del ciclo de entrenamiento.

## Referencias bibliográficas

- Blonder, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Data color impresores.
- Bohlander, S. S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF: Data Color Impresores S.A. de C.V.
- Catalán Garrido, M. (2013). *Administración de Recursos Humanos del Personal Administrativo en un centro educativo Guatemalteco*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández Sampieri, Roberto (2010) *Metodología de la investigación*, (5ª. ed.) México: Editorial MC. Graw Hill,
- Mondy, R., y Noe R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (7ma. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A
- Patiño Herrarte, E. (2012). *Administración del Recurso Humano en la Corporación Marc, Jutiapa*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar)
- Robbins, P. (2005). *Administración*. (8va. Ed.) . México: Pearson Educación. Robbins, P., y De Cenzo, D. (2009).
- Sherman Jr. A. y Bohlander, G. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Sosa Salguero, W. (2014). *Administración de Recursos Humanos en los pequeños Restaurantes del casco Urbano del Municipio de Zacapa*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar)

Universidad Panamericana de Guatemala (2014), Instituto de Investigaciones Sociales. *Manual de estilo de trabajos académicos*.

Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. (2014) *Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida -PED*

# **Anexos**



## Anexo 1

### Cuestionario dirigido a todo el personal de la empresa



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

**Investigación:** Administración de Recursos Humanos del personal de la Empresa Espacios Centroamericana S.A.

**Objetivo:** Evaluar si los empleados están realizando actividades según su perfil de puestos, si están midiendo su desempeño, si están siendo capacitados y el método de compensación que reciben les satisface.

**Puesto que ocupa el encuestado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

1. ¿Conoce en quién recae la responsabilidad de la planificación de recursos humanos?

Gerente General  Gerente de Recursos Humanos

Gerente del Área  No sabe

20. ¿Qué número de personas integran el departamento de recursos Humanos?

1 a 3  3 a 5  No sabe

20. ¿Sabe cuándo realizaron el último plan de recursos humanos?

6 meses  12 meses  18 meses  No sabe

4. ¿Cuándo incrementa la demanda existe personal adicional para satisfacerla?

Si  No  (Porqué) \_\_\_\_\_

5. ¿Por medio de qué fuente de reclutamiento fue contratado por la organización?

Periódicos  Agencias de Empleo  Contacto personal

Internet  Registro Interno  Otros (especifique) \_\_\_\_\_

6. ¿Llamaron a sus referencias y tomaron en cuenta el resultado de sus exámenes al momento de ser contratado?

Si  (explique) \_\_\_\_\_ No

7. ¿Quién autoriza la contratación de personal?

Gerente General  Gerente de Recursos Humanos

Gerente del Área  No sabe

8. ¿Le fue entregado a su ingreso a la empresa alguno de estos manuales?

Bienvenida  Descripción de puestos  Políticas

Organización  Otro (especifique) \_\_\_\_\_

9. ¿Realiza actividades relacionadas con el puesto para el que fue contratado?

Si  No (especifique) \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo supervisan que esté realizando sus actividades?

Manuales de funciones  Directrices gerenciales

No sabe  Otros (especifique) \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce cómo se definen las funciones y nivel jerárquico de cada área de la empresa?

Lineal  Horizontal  Por departamentos

Vertical Ningún Otro (especifique) \_\_\_\_\_

12. ¿Cuándo fue contratado le dieron a conocer por escrito sus funciones y actividades?

Si  No  De qué forma \_\_\_\_\_

13. ¿Se aplica la evaluación de desempeño en la empresa?

Si (especifique) \_\_\_\_\_

No (especifique) \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo evalúan su desempeño dentro de la empresa?

Individual  Grupal  No sabe

15. ¿A través de que método evalúan su desempeño dentro de la empresa?

Escala de calificaciones  Autoevaluación  Comportamiento

Por objetivos      Otros (especifique) \_\_\_\_\_

16. ¿Qué factores toman en cuenta en la calificación de la evaluación de desempeño?

Cantidad de trabajo       Calidad de trabajo       Cooperación

Conocimiento       Iniciativa       Otros (especifique) \_\_\_\_\_

17. ¿Le brinda capacitación permanente en el área que se desempeña?

Sí    No (porqué) \_\_\_\_\_

18. ¿Sabe si cuenta la empresa con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?

Sí (especifique) \_\_\_\_\_      No

19. ¿Qué tipo de incentivos promueve la empresa?

Económicos       Materiales       De formación

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

20. ¿Qué tipo de incentivo preferiría le sea otorgado?

Especifique \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su colaboración**

## Anexo 2

### Entrevista dirigida a los gerentes



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

**Investigación:** Administración de Recursos Humanos del personal de la Empresa Espacios Centroamericana S.A.

**Objetivo:** Evaluar la administración del Recurso humano de la empresa y los diferentes programas que utilizan en esta área.

Puesto que desempeña el entrevistado: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planificación de los recursos humanos?

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué número de personas integran el departamento de recursos humanos?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuándo realizaron el último plan de recursos humanos y están preparados con suficiente personal cuando incrementa la demanda?

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización, y realizan un análisis de congruencia entre el contenido curricular, referencia y resultado de evaluación de exámenes?

\_\_\_\_\_

5. ¿Quién autoriza la contratación y que manuales se entregan a los nuevos empleados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Quién coordina el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad, evasión de responsabilidades?

---

7. ¿Cómo aplican la evaluación de desempeño?

---

8. ¿Capacitan al personal de las diferentes áreas y como lo motivan?

---

**¡Muchas Gracias, por su colaboración!**



### Anexo 3

#### Formato de diagnóstico de necesidades de capacitación

Nos interesa conocer tu opinión en las necesidades de capacitación que se encuentran dentro de tu área laboral, para lo cual te invitamos a que contestes de manera genuina a la presente encuesta.

1. ¿Estarías dispuesto(a) a acudir a un evento de Capacitación en esta semana?

SI

NO

2. ¿Considera que los conocimientos con que usted cuenta son suficientes para el desempeño de sus actividades laborales?

SI

NO

3. ¿Acude a eventos de capacitación por lo menos dos veces al año?

SI

NO

4. Marque por favor del 1 al 5; donde 1 es el de menor importancia y 5 como el de mayor importancia PARA USTED, el orden que considera que se podrían impartir estas capacitaciones en su lugar de trabajo.

Capacitaciones	1	2	3	4	5
Relaciones interpersonales					
Planificación estratégica					
Liderazgo					
Administración del tiempo					
Comunicación eficaz					
Atención enfocada al cliente					
Gestión del cambio					
Trabajo en equipo					
Motivación					
Clima organizacional					
Gestión por resultados					

5. ¿Qué otro tema usted considera como importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?

6. Anote por favor su nombre, adscripción y cargo / puesto

¡Gracias por su colaboración!

## Anexo 4

### Selección de facilitador

ÁREA: \_\_\_\_\_

Ponderación: Excelente = 4

TEMA: \_\_\_\_\_

Muy bien = 3

MÓDULO ( ); CURSO ( ); DIPLOMADO ( ); TALLER ( );

Satisfactorio = 2

OTRO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL FACILITADOR A EVALUAR: \_\_\_\_\_

Deficiente = 1

FECHA DE EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_

EVALUADOR: \_\_\_\_\_

COMPONENTE	EVALUACIÓN			RESULTADO
	Formación Académica (%)	Experiencia (%)	Docencia (%)	
<b>COMPONENTE 1: CAPACIDAD PROFESIONAL</b>				
<b>TOTAL CAPACIDAD PROFESIONAL</b>				
<b>COMPONENTE 2: CAPACIDAD PEDAGÓGICA</b>				
<b>TOTAL CAPACIDAD PEDAGÓGICA</b>				
<b>COMPONENTE 3: PRÁCTICA DE VALORES</b>				
<b>TOTAL PRÁCTICA DE VALORES</b>				
<b>TOTAL GENERAL</b>				

## Anexo 4

Practica Empresarial Dirigida - PED -

Tabla de Variables

Nombre del estudiante: María del Carmen Pineda Villatoro

Nombre de la Tesis: Administración de Recursos Humanos del personal de la Empresa Espacios Centroamericana S.A

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
Duplicidad de puestos	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	¿COMO SE REALIZA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ESPACIOS CENTROAMERICANA S.A.?	EVALUAR LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ESPACIOS CENTROAMERICANA S.A.	1. IDENTIFICAR SI SE REALIZA LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS.	1. En quien recae la responsabilidad de la Planificación de recursos humanos? 2. Con cuanto personal trabaja el departamento de recursos humanos? 3. Cuando realizaron el último plan de recursos humanos? 4. Cuando incrementa la demanda cuenta con personal adicional?	GERENTE Y EMPLEADOS
Falta de inducción al personal		SELECCIÓN DE PERSONAL			2. EVALUAR EL METODO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL QUE UTILIZA LA EMPRESA	1. Que fuentes de reclutamiento emplea la organización? 2. ¿se realiza un análisis de congruencia entre el contenido curricular, referencias de los aspirantes y la evaluación de exámenes? 3. ¿Quién autoriza la contratación de personal? 4. ¿Se entrega al personal de nuevo ingreso manual?	GERENTE Y E*JE
No se lleva control del desempeño de los empleados		INDUCCION DE PERSONAL			3. DIAGNOSTICAR LOS PUESTOS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA.	1. Esta usted realizando actividades relacionadas con el puesto que fue contratado? 2. Como se coordina el cumplimiento de funciones para evitar, duplicidad, evasión de responsabilidad? 3. Como se definen las funciones de cada área y nivel jerárquico de la empresa? 4. Cuando fue contratado le dieron a conocer por escrito sus funciones y actividades?	GERENTE Y EMPLEADOS
Desconocimiento de las líneas de autoridad						1. Se aplica la evaluación de desempeño en la organización de la empresa?	
No cuentan con perfiles de puestos por escrito							
Personal desmotivado por falta de incentivos							
Falta de capacitación							

		ANALISIS DE PUESTOS			4. ANALIZAR EL ACTUAL METODO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PUESTOS.	2. En la evaluación se verifican elementos tales como, desempeño individual o desempeño grupal? 3. A través de que método evalúan su desempeño dentro de la empresa? 4. Se han determinado las ventajas o desventajas que reporta la evaluación del desempeño?	GERENTE Y EMPLEADOS
		EVALUACION DEL DESEMPEÑO			5. EXAMINAR LOS PROGRAMAS DE MOTIVACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL QUE UTILIZAN.	1. Se brinda capacitación permanente al personal del área? 2. Cuenta la empresa con un programa de capacitación y desarrollo para el personal? 3. ¿Ha recibido capacitación para mejorar su desempeño? 4. Qué tipo de capacitación ha recibido?	GERENTE Y EMPLEADOS

Fuente: Elaboración propia, 2014.