

**“Diseño e Implementación de un Departamento de
Recursos Humanos en la Empresa –CISMA-”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Lisbeth Jacqueline García García

Lic. Walter Urrutia, (Asesor)

Lic. Mario Salazar, (Revisor)

Guatemala, Junio 2014



AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Lic. Samuel Arón Zabala
Coordinador

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

Lic. Samuel Zabala
Examinador

Licda. Ingrid de Nuñez
Examinador(a)

Lic. Hugo Perla
Examinador

Lic. Walter Urrutia
Asesor

Lic. Mario Salazar
Revisor

REF.:C.C.E.E.09-2014-ADMÓN

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 28 DE MAYO DEL 2014
SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Walter de Jesús Urrutia Villeda, tutor y Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA - CISMA". Presentada por la estudiante Lisbeth Jacqueline García García, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00785, de fecha 24 de marzo de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.


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



Lic. Walter de J. Urrutia V.
Administrador de Empresas

Guatemala, 25 de enero 2014

Señores

Licenciado César Augusto Custodio Cóbar
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj
Facultad de Ciencias Económicas-Programa ACA
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Diseño e Implementación de un Departamento de Recursos Humanos en la Empresa – CISMA-”**, realizado por la practicante: **Lisbeth Jacqueline García García, carné No. 201305280**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de noventa (90) puntos sobre 100.

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


Lic. Walter de Jesús Urrutia Villeda –Tutor-

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminaljuyu I
No. Teléfono Of. 24343219-24360362
No. Teléfono Cel. 54820416
No. de Fax 24360362
E-mail: licmariosalazar@gmail.com

Guatemala, febrero 24 de 2,014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

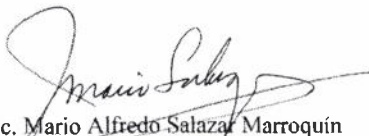
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA - CISMA”**, realizado por Lisbeth Jacqueline García García, con Carné No. 201305280 estudiante de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 808.2014

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 **Lisbeth Jacqueline García García** con número de carné 201305280, aprobó con **84 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinticuatro de marzo del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de junio del año dos mil catorce.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

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



Pamela R.
cc. Archivo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
Información general	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	9
1.3. Justificación	10
1.4. Objetivos	10
1.4.1. Objetivo general	10
1.4.2. Objetivos específicos	11
1.5. Alcances y límites	11
1.5.1. Alcances	11
1.5.2. Límites	11
1.6. Marco Teórico	12
1.6.1. Administración de Recursos Humanos	12
1.6.2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos	13
1.6.3. Recursos Humanos	14
1.6.4. Reclutamiento	15
1.6.5. Selección	18

1.6.6	Capacitación	21
1.6.7.	Evaluación del desempeño	24
1.6.8.	Compensación	26
Capítulo 2		30
Metodología		30
2.1.	Metodología aplicada	30
2.2.	Sujetos de la investigación	31
2.3.	Instrumentos	31
2.4.	Diseño de la investigación	32
2.5.	Aporte esperado	32
2.5.1	Al profesional de las Ciencias Económicas	32
2.5.2	A la Universidad	33
2.5.3	A la Institución	33
Capítulo 3		34
Resultados		34
3.1.	Presentación de resultados	34
3.2.	Análisis de resultados	48
Capítulo 4		53
Propuesta		53
4.1.	Descripción de la Unidad de Recursos Humanos	54

4.2.	Planeación del Recurso Humano	54
4.3.	Propuesta de la estructura de la Unidad de Recursos Humanos	55
4.3.1.	Misión	55
4.3.2.	Visión	55
4.3.3	Objetivos	55
4.3.4	Funciones básicas	56
4.3.5.	Desarrollo del Diseño Organizacional	56
4.3.6.	Políticas de la Unidad de Recursos Humanos	58
4.4.	Descripción de puestos	59
4.5.	Proceso de RRHH	60
4.6.	Reclutamiento	60
4.7.	Selección	62
4.8.	Contratación	64
4.9.	Inducción	64
4.10.	Evaluación del desempeño	66
4.11.	Capacitación	67
4.11.1	Diagnóstico de necesidades de capacitación	67
4.11.2.	Programas de capacitación	69
4.11.3	Evaluación del programa	69
4.12.	Compensación	71

4.13.	El Marketing interno de los RRHH como ventaja competitiva	72
4.14.	Costo de la propuesta	75
4.14.1	Beneficios	78
4.14.2.	Plan de Acción	78
4.15.1.	Viabilidad de la propuesta	80
	Conclusiones	81
	Recomendaciones	82
	Referencias Bibliográficas	83
	Anexos	84

Resumen

A medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado. Nunca deben darse el lujo de no contar con las herramientas que les ayudarán a mantenerse al margen de esas exigencias. Autores afirman de manera clara que poder alcanzar las metas propuestas en una empresa dependerá en gran medida de la forma en que su personal puede ser administrado y utilizado.

Ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

Para administrarse efectivamente el personal de una organización se requiere de un programa que le permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos. Y ese departamento se llama RRHH.

El presente documento muestra de qué manera puede implementarse un departamento de Recursos Humanos en la empresa Cisma, S.A. Ya que la misma carece de una unidad que se encargue de planificar, organizar y verificar la eficiencia de los diferentes procesos relacionados con la administración del recurso humano.

El capítulo 1 contiene la información general de la empresa en estudio, así como el diagnóstico de la situación actual de la misma, tanto en aspectos generales, como los relacionados con los recursos humanos. El Marco Teórico que contiene una síntesis de los conceptos generales sobre las funciones básicas y actividades fundamentales de la administración de recursos humanos.

En el capítulo 2 se trabajará la metodología con la cual se desarrollara la investigación, así como el objetivo principal del estudio, los instrumentos utilizados, así como el aporte esperado.

El capítulo 3 refleja los resultados obtenidos después de realizado el vaciado de datos que se obtuvieron con la encuesta.

El capítulo 4 contiene la propuesta para crear la unidad de recursos humanos, descripción de la misma, la planeación de RRHH, propuesta de la estructura de la unidad, misión, visión objetivos, funciones básicas, políticas de la unidad, descripción de puestos y los aspectos importantes respecto al reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y compensación del personal.

Introducción

La globalización económica, el desarrollo de negocios en un contexto cada vez más complejo e incierto y la creciente competitividad, hacen que el éxito o fracaso de una organización dependa de una administración diferencial de sus recursos tecnológicos, financieros y humanos.

En la actualidad las empresas buscan elevar el desempeño de sus empleados y se apoyan de la administración del recurso humano como la mejor herramienta para dirigirlos.

Ninguna empresa funciona sin recursos humanos, y como es la parte más compleja de la empresa, por eso necesita un departamento de recursos humanos, la importancia del departamento de RRHH, está dada por que es quien se encarga de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, entre otros. Es sumamente importante debido a que todo el personal de la organización, El reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal pasa por Recursos Humanos, dependiendo de su eficiencia, la organización va a lograr su objetivo. Este departamento es tan importante como el de ventas, compras, créditos o servicios, ellos se encargan de la selección del personal y que este tenga las virtudes que exige el trabajo, sin “Recursos Humanos” la empresa sería un desorden, se emplearían gentes no calificadas. El principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra. La administración de los recursos humanos existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Para llevar a cabo su tarea, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

La importancia del departamento de recursos humanos en una empresa radica en que tiene la obligación de verificar que los empleados trabajen en un ambiente en donde se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz. De esa forma poder alcanzar los objetivos de la empresa al obtener óptimos resultados en la producción o servicios que esta brinda, dando como resultado una mayor utilidad.

Este departamento también debe supervisar que la relación entre la organización y los trabajadores sea la adecuada para que exista una armonía en el ambiente laboral. Consecuentemente todos puedan realizar o sean capaces de hacer sus labores de manera correcta para la obtención de óptimos resultados. Al ser este el responsable del bienestar del capital intelectual, es quien propone el reparto de incentivos con el fin de motivarlo. La empresa al dar el servicio de capacitación cuenta con personal preparado y esto le brinda ventaja competitiva.

Capítulo 1

Información general

1.1. Antecedentes

Datos de la empresa

Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, (CISMA) fue creada en mayo de 1992 dentro de sus actividades como consultor y constructor para el ramo eléctrico y civil durante sus 21 años, ha participado en una variedad de proyectos en el sector industrial, comercial y residencial; como consecuencia del crecimiento logrado se ha convertido en una empresa integral en diseño, construcción, gestión y mantenimiento, lo cual demuestra su capacidad de prestar un servicio de alta calidad en todos los proyectos, derivados de la experiencia e implantación de desarrollo técnico humano.

Fecha de constitución como sociedad Anónima fue el 03 de abril del 2001. Inscrita en el Registro Mercantil bajo número de registro 47215, folio 846, libro 140 de Sociedades Mercantiles, de nacionalidad guatemalteca. En la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- dicha empresa, está registrada con el Número de Identificación Tributaria – 2639885-0, RTU 10-03-2008; su última modificación fue realizada en mayo del 2013.

Algunas de las áreas específicas de operación han sido:

- Montajes de plantas industriales
- Subestaciones eléctricas hasta 230 Kv
- Líneas de transmisión hasta 138 Kv
- Sistemas eléctricos a prueba de explosión
- Industria Petro-Química
- Diseños para sistemas de tierras
- Edificios

- Hospitales
- Complejos deportivos
- Maquiladoras
- Fábricas de cemento
- Centros comerciales
- Telecomunicaciones
- Fábricas textiles

Algunas de las empresas a las que se les ha prestado servicios son:

- Instituto Nacional de Electrificación
- Duke Energy International
- Unión Fenosa
- Perenco Guatemala Limited
- Ingenios Magdalena, Pantalcón, Trinidad y Palo Gordo
- Cobigua
- Cementos Progreso
- Cementos del Norte
- Cementos Lafarge

Aspectos de la organización:

Visión

“Somos una empresa destinada a prestar servicios de instalaciones eléctricas de alto y bajo voltaje en las áreas de potencia e industria, desarrollo de obra civil, diferenciándonos por nuestro compromiso, responsabilidad y confiabilidad hacia los clientes”

Misión

“Ser la empresa guatemalteca líder en instalaciones eléctricas, obra civil, en los Sectores industrial, comercial y residencial”

Objetivos

Nuestro principal objetivo es ofrecer a nuestros clientes una solución integral para la ejecución de los proyectos, que va desde el diseño, suministro de todos los equipos eléctricos, materiales, transporte, mano de obra, supervisión técnica y de seguridad industrial, pruebas y puesta en marcha de los proyectos, para obtener un producto final de alta calidad, de acuerdo a sus necesidades, juntamente con la asesoría y un soporte técnico a cargo de personal altamente calificado y motivado.

Control interno

Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimientos, trabaja su información financiera contable mediante programa electrónico llamado Saturno, además elabora el mismo control de forma manual para lo cual cuentan con los libros habilitados por las instituciones gubernamentales correspondientes, para su manejo y control.

Para despachos de bodega se utilizan envíos y los reglamentos de control interno, cambios y modificaciones, son dados a conocer a los empleados, a través de memorando.

Información financiera y contable

Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimientos, -CISMA-, cuenta con capital propio para su funcionamiento, se realizan estados financieros, en periodos trimestrales, elaborados por el gerente administrativo financiero, quien a su vez los revisa, y son aprobados por el Director Ejecutivo y avalados por una firma externa de auditoría, además se encarga del control de inventarios, de despachos, ingresos en bodega.

Los presupuestos son elaborados en forma anual y cada área tiene un monto asignado para su ejecución.

Datos del personal

Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimientos, -CISMA-, funciona en el país con una mano de obra calificada; el personal está conformado por Ciento Setenta y nueve trabajadores. Actualmente se divide en 3 departamentos: Obra Electro-Mecánica, Obra Civil, Depto. Administrativo. Desde el inicio de su funcionamiento la empresa CISMA, no cuenta con contratos de trabajo para los empleados, únicamente lleva control de registro en el libro de salarios, debidamente autorizado por el Ministerio de Trabajo. Cumple con obligaciones patronales, IGSS, IRTRA; hay prestaciones, para todo personal de planilla.

Información comercial

Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimientos, -CISMA-, se dedica al desarrollo de proyectos para la industria y para el sector eléctrico de generación y transmisión de energía.

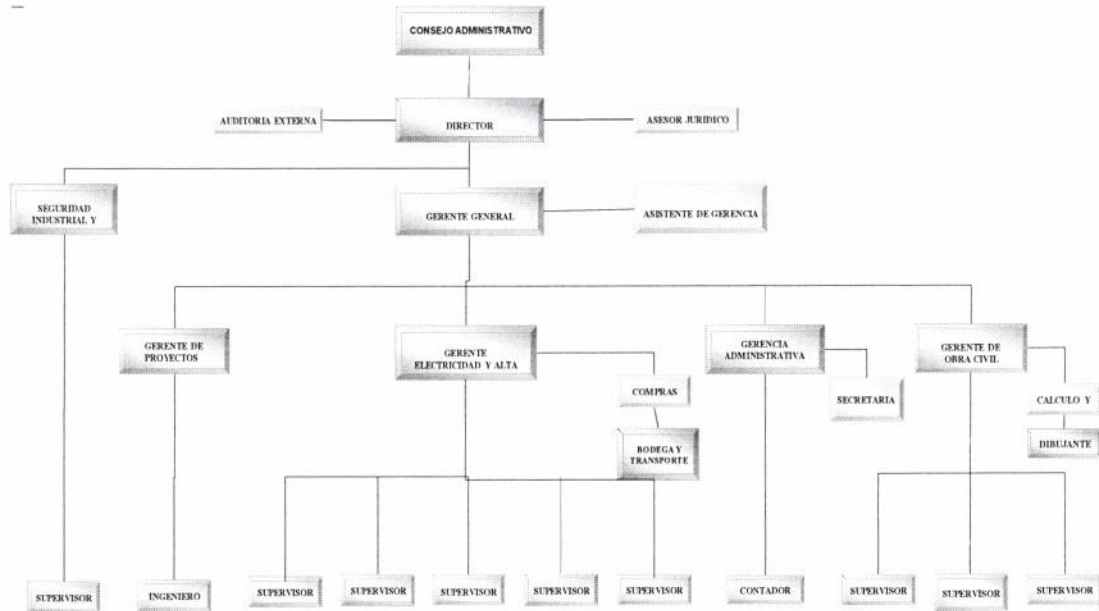
Proveedores

Cisma, trabaja con proveedores locales y extranjeros, quienes abastecen a la empresa los materiales para realizar cada uno de los proyectos que se realizan.

Cientes

Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimientos, -CISMA-, dirige su mercado comercial al desarrollo de proyectos de Ingeniería en la modalidad “Llave en Mano”, específicamente proyectos Industriales y del sector Eléctrico, desarrollando el suministro, montaje, supervisión y comisionamiento de proyectos para plantas industriales, subestaciones eléctricas de alto voltaje, centrales hidroeléctricas, centrales generadoras térmicas, plantas de cogeneración de energía eléctrica.

Ilustración No. 1
Organigrama de la Empresa
Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A.
diciembre 2013



Fuente: Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A

Diagnóstico general

Luego de realizados los diferentes estudios, se pudo establecer que actualmente CISMA, muestra varias deficiencias en sus procesos, de las cuales la ausencia más marcada se observó en el grado de insatisfacción de las personas de la organización, la duplicidad de las funciones, la falta de definición de las responsabilidades, falta de un sistema de incentivos, y las pocas posibilidades de desarrollo interno.

A través de la observación y de pláticas con el personal, se estableció el grado de insatisfacción del personal.

Existe conflictividad laboral, poca comunicación, ambiente laboral hostil, que es algo que afecta la objetividad del clima organizacional, insatisfacciones laborales, que a su vez son circunstancias que dificultan la eficacia y objetividad del desempeño laboral.

La ausencia de gestión de competencias y evaluación del desempeño, impide conciliar intereses de la empresa con los de cada subordinado, y es tan necesaria porque sirve para comparar conocimientos y habilidades de cada persona para desempeñar una función y para identificar todo lo necesario para que las personas sepan, quieran y puedan aportar todo su valor en beneficio de la organización.

Se requiere, una identificación de las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización (estratégica, táctica y operativa), Un plan para adecuar las competencias existentes con las necesarias, el establecimiento y seguimiento de objetivos de desempeño tanto individuales como colectivos. Estos objetivos deben permitir verificar el aprovechamiento de esas competencias.

Ilustración No. 2

Foda

Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A.

diciembre 2013

Fortalezas	Oportunidades
<p>Competencias distintivas. Recursos financieros adecuados. Buenas habilidades competitivas. Buena relación con todos los agentes involucrados en los proyectos. Reconocimiento como uno de los líderes más competitivos del mercado. Aislada de presiones competitivas. Adelante en la curva de experiencia.</p>	<p>Personal técnico. Maquinaria adecuada. Experiencia para poder trabajar en cualquier proyecto que se le presente a nivel nacional. Cuenta con el capital necesario, el cual le proporciona ventaja con sus competidores. La experiencia de más de 20 años, hace que la empresa cuente con contactos de alta gerencia, hace que se pueda negociar con más exactitud la certeza de los proyectos.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Falta de un Departamento de RRHH. Duplicidad de funciones. Ausencia de gestión de competencias. Conflictividad laboral. Clima organizacional hostil. Falta de procesos. Constante rotación de personal. Falta de comunicación. Falta de capacitación al personal. Falta de planeación del recurso humano.</p>	<p>La globalización podría traer inversión internacional de empresas que requieren el potencial y el recurso humano. La falta de personal y definición de puestos claves en la administración, pueden en algún momento tener un costo de operación innecesario y no obtener la rentabilidad esperada en los proyectos. El ser un trabajo muy específico, técnico y especializado y además se requiere demasiada inversión y mano de obra muy capacitada.</p>

Fuente: Investigación de campo PED 2013.

Derivado del análisis anterior se establece que el tema central de la investigación es:

“La inexistencia de un departamento de Recursos Humanos”

1.2. Planteamiento del problema

La falta de controles eficientes de recurso humano pueden llevar a una empresa al fracaso, ya que para que esta sea efectiva y operativa necesita desarrollar controles eficientes en sus actividades diarias, tomando en cuenta que el personal es una parte elemental dentro de las empresas, el cual debe de estar bien preparado y capacitado para hacer un buen uso de los recursos con lo que cuenta la empresa.

Entre los posibles factores que influyen en esta problemática podemos mencionar: La falta de planificación que tiene como propósito fundamental utilizar los recursos con la mayor eficacia posible por lo que deben definirse objetivos, metas y programas que permitan orientar los recursos de acción, unido a estos se debe tomar en cuenta que los empleados deben estar motivados para lograr un mejor rendimiento, también debe de existir una excelente comunicación entre jefe y empleados.

Por tal razón, es importante que todas las empresas privadas cuenten con un departamento de Recursos humanos y un modelo de gestión de talento humano que contribuya a mejorar el desempeño laboral en la prestación de servicios.

La Planificación de Recurso Humano propicia eficiencia laboral, La capacitación de recurso humano incide en la productividad del personal y la calidad de servicios genera la satisfacción al cliente.

Derivado al problema establecido, se plantea la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo diseñar e implementar un departamento de recursos humanos en la empresa CISMA?

1.3. Justificación

Lo que hace la diferencia entre una empresa y otra es el servicio que se brinda a los clientes, en la actualidad las empresas deben aplicar técnicas de administración moderna para incrementar su competitividad, puesto que es necesario dirigir y coordinar adecuadamente el recurso humano con el que se dispone, mejorando su desempeño laboral para lograr mejores resultados en las actividades que se llevan a cabo.

En base a lo anterior se crea la necesidad de diseñar e implementar un departamento de Recursos Humanos buscando así crear un conjunto de alternativas de solución para las empresas que prestan servicios de ingeniería ya que estas requieren de un personal que reúna todos los requisitos necesarios para desarrollar los diferentes tipos de actividades.

Cuando una empresa cuenta con procedimientos y normas que le indiquen al empleado de qué manera debe realizar sus labores es más factible que los resultados sean positivos y que se cometan menos errores.

Realizar una eficiente planificación de actividades en una empresa es parte de la calidad en el servicio, no hacerlo traería consigo una serie de problemas y conflictos que perjudica al cliente, el cual espera ser atendido de la manera más rápida y oportuna.

El Recurso Humano es lo más valioso para las entidades que prestan servicios porque a medida que el empleado se encuentre debidamente capacitado y motivado, éste podrá rendir el nivel óptimo deseado. Uno de los Grandes retos a los que se enfrenta –CISMA- es la rotación del personal ocasionando pérdidas en tiempo y dinero.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

“Diseñar e implementar un departamento de recursos humanos en la empresa –CISMA-.”

1.4.2. Objetivos específicos

1. Crear perfiles de puestos para enumerar las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa.
2. Establecer políticas de Contratación, salariales y de incentivos, de promoción para que los empleados estén enterados de las mismas antes de formar parte de la empresa.
3. Establecer un formato para requerimiento de personal para todos los departamentos de la empresa para facilitar el reclutamiento del personal.
4. Crear un manual de inducción para apoyo en la orientación del nuevo empleado y de esta manera conozca aspectos importantes de la empresa.

1.5. Alcances y límites

1.5.1. Alcances

El estudio se realizará directamente a la entidad CISMA.

1.5.2 Límites

El tiempo

La disposición de los directivos de la empresa, para obtener la información.

El acceso a la información financiera para el estudio.

1.6. Marco teórico

De acuerdo al planteamiento del problema y la propuesta de la implementación de un departamento de Recursos Humanos, la investigación estará sustentada por el siguiente Marco Teórico:

1.6.1. Administración de Recursos Humanos

Consiste en guiar o dirigir a los colaboradores para que participen de forma efectiva e integrarlos en los procesos de la organización para alcanzar los objetivos establecidos previamente por la administración, dentro de los cuales en algunas empresas comprenden los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y la creación de un ambiente seguro para los colaboradores; así como brindarles el apoyo necesario para alcanzar las metas personales y crecimiento laboral.

Según Dessler (2010) cita “La administración de recursos humanos (RH) se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.”

“La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos, para el logro de los objetivos organizacionales” (Mondy, 2010, p. 4)”

Resumiendo, la administración de los recursos humanos es un sistema integrado que incluye diversas funciones, las cuales contribuyen a que el personal de toda organización pueda alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia. Para alcanzar estos objetivos es necesario que la gerencia establezca las funciones necesarias en la Administración de los Recursos Humanos.

1.6.2. Funciones de la Administración de los Recursos Humanos

Algunas de las funciones del departamento de Recursos Humanos es la de asesorar, ayudar o prestar servicios a toda la organización para que se logren los objetivos estratégicos sirviendo de nexo o unión entre el empleador y el colaborador, es decir, es un área conciliadora o negociadora y administradora del recurso humano.

De acuerdo a Mondy (2010) “Existen cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados, las cuales se detallan a continuación.”

1. Dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.
2. Desarrollo de los recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.
3. Remuneración: incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.
4. Seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales.
5. Relaciones laborales y con los empleados, tiene relación con las empresas que poseen sindicato, que los reconozcan y negocien con ellos de buena fe si los empleados desean que el sindicato los represente. Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización la Administración de Recursos Humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encargan de la negociación colectiva.

La administración de recursos humanos también está obligada a cumplir con las normas, políticas y procedimientos de la organización, por un lado se relaciona en un ambiente interno con todos los departamentos de la organización como lo son: Operaciones, Finanzas, Mercadeo y otras áreas funcionales, y en el ambiente externo con el mercado laboral, la sociedad, sindicatos (si lo hubiera), accionistas, competencia, clientes, tecnología, economía, sucesos imprevistos y leyes laborales, tributarias y demás.

Recursos Humanos es área clave en toda organización porque es el ente que se encarga de establecer relaciones entre empleado y empleador de manera que ambos laboren en forma conjunta para llegar a los objetivos y metas organizacionales.

El departamento de Recursos Humanos tiene entre sus diversas funciones y objetivos, el seleccionar y contratar a personal altamente calificado, al ingresar a la empresa se necesita que a los trabajadores se les incluya en un plan de inducción para que conozcan las actividades, funciones de la organización, luego capacitarlo para que brinden con sus conocimientos y habilidades valor agregado, pero no es solamente eso, también es motivar a los colaboradores para que estos desarrollen las tareas propuestas por la administración de manera efectiva, es decir de forma eficiente y eficaz para lograr con ello una alta productividad.

Adicional, como parte de las funciones de la Administración de Recursos Humanos, también se encuentra el de brindarle a los colaboradores un ambiente óptimo y seguro, dentro del cual cada uno se encuentre motivado y pueda desarrollarse tanto laboral como personalmente. Todo colaborador motivado puede llevar a una organización al éxito deseado.

1.6.3. Recursos Humanos

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar,

emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como: reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como: la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

1.6.4. Reclutamiento

“Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2010).”

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados.

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

Una cuestión importante en el reclutamiento es precisar el número de personas necesarias y suficientes. Dicho número no puede ser una cantidad precisa y exacta sino que estará condicionado por la oferta del mercado local de trabajo detectando si existen posibles candidatos en nuestro entorno cercano y en que nichos se localizarían.

Los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las compañías. Los métodos de reclutamiento son muy variados, de hecho, los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes en línea.

Reclutamiento interno

La contratación interna se produce cuando las vacantes son ocupadas por personas que ya están actualmente empleadas por la empresa. Existen principalmente tres tipos de contratación interna. Uno de ellos es a través de promociones. Otro tipo similar de reclutamiento interno es la transferencia de personal. Al encontrar un candidato calificado en el personal existente, su promoción o traslado construye efectivamente las fortalezas existentes ya evidentes dentro de una organización. Volver a contratar ex trabajadores es el tercer tipo de reclutamiento interno. Una vez más, la principal ventaja de este método es que la empresa está ocupando una vacante con un individuo con el que ha tenido experiencia previa y que puede ya estar familiarizado con los procedimientos operacionales claves. Se

requiere menos entrenamiento para estos reclutas que si se contrata a alguien nuevo en la empresa.

Reclutamiento externo

La contratación externa es el proceso de traer nuevos individuos de afuera de la estructura empresarial actual. La contratación externa suele ser más larga y costosa, ya que requiere la contratación de personal para localizar, evaluar y contratar a los nuevos trabajadores. Una vez contratados, los nuevos talentos deben ser capacitados y se les debe presentar las políticas y procedimientos de la compañía. La productividad del nuevo empleado es inferior a la media por el tiempo que lleva aclimatarse a su nuevo entorno.

Diferencias entre el reclutamiento interno y el externo

Aunque el reclutamiento interno es más rápido y más barato que el externo, hay ciertas limitaciones. La contratación interna limita el número de posibles candidatos a un número muy pequeño y excluye nuevos reclutas que tienen conocimientos especializados o experiencia que podría ser valiosa para mejorar los estándares de la compañía. Los candidatos externos tienen el potencial de ofrecer nuevas perspectivas a las situaciones antiguas y pueden añadir valor inesperado a las instituciones establecidas.

La contratación interna involucra un cambio de personal de manera que se puedan crear nuevas vacantes. A medida que los empleados se movilizan para ocupar un nuevo puesto, su antiguo puesto queda vacante. Las empresas pueden tratar de dividir el cargo ahora vacante entre otros empleados con funciones similares, sin embargo, esto puede causar resentimiento entre los empleados que deberán cubrir los huecos adicionales.

1.6.5. Selección

Referencia al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares. La selección puede darse en diferentes ámbitos de la vida y normalmente el término es utilizado en los ámbitos científico-biológicos para hacer referencia al proceso de selección natural que supone que algunas especies son seleccionadas naturalmente para sobrevivir en el medio específico en el que surgen.

La noción de selección puede implicar siempre una decisión más o menos justa ya que el proceso de selección de una persona, de un organismo o de un objeto puede estar basada en criterios objetivos o subjetivos dependiendo de cada caso. Si hablamos de selección como el fenómeno biológico mencionado antes, deberemos entonces tener en cuenta un sinfín de elementos que se dan naturalmente y que tienen que ver con la necesidad de la naturaleza de seleccionar a los organismos más aptos para sobrevivir en determinados medios. Al mismo tiempo, el proceso de selección siempre implicará que algunos de los posibles candidatos para ser seleccionados no pasarán los criterios requeridos y por tanto quedarán por fuera de las chances.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Entrevista de Selección

Preguntas claves

La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aún más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

1.6.6. Capacitación

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

Por su formalidad

Capacitación informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos.

Capacitación formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, entre otros.

Por su naturaleza

Capacitación de orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.

Capacitación vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

Capacitación en el trabajo: práctica en el trabajo

Entrenamiento de aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.

Entrenamiento técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo

Capacitación de supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales

Otros tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

Por su nivel ocupacional

- Capacitación de operarios.
- Capacitación de obreros calificados.
- Capacitación de supervisores.
- Capacitación de jefes de Línea.
- Capacitación de gerentes.

Capacitación para el trabajo. Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en:

Capacitación de pre-ingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación de inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Capacitación en el trabajo. Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

1.6.7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, entre otros.

Importancia de la evaluación del desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más

profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto-perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.



- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, entre otros.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

1.6.8. Compensación

También llamada recompensa, la cual denota retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguna persona. Es una parte fundamental, muy importante en una organización que tiene por objetivo atraer, mantener y motivar a los colaboradores.

Dentro de la compensación se incluyen algunos términos como lo son: Salarios, sueldos, viáticos, beneficios, incentivos y gratificaciones entre otros.

Existen dos elementos fundamentales en la compensación de personas, por una parte está el incentivo, el cual busca premiar al colaborador por un reconocimiento al desempeño laboral y por otro, está el de motivar a los empleados para que éstos sean más productivos dentro de la organización.

“La compensación, según Dessler (2011) la información del análisis de los puestos también es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente. Esto se debe a que la remuneración (como salario y bonos) suele depender de aspectos como el grado de estudios y de habilidades requeridos para el puesto, los peligros para seguridad y el grado de responsabilidad y todos estos factores se evalúan por medio del análisis de puestos.”

Tipos de compensación

La compensación del trabajo Humano tiene dos vertientes: la compensación directa y la indirecta.

La directa. Es aquella que se recibe exclusivamente como contra prestación del servicio en el cargo ocupado, constituida por el salario básico, fundamentado en la valoración del puesto; y el reconocimiento al mérito, según la evaluación de desempeño.

La indirecta. Es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicio y beneficios sociales ofrecidos por la organización, es decir, son de carácter no monetario que contribuyen en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Características

Compensación directa

- Sueldo base
- Bonos (mérito, antigüedad)
- Incentivos
- Re-ajustabilidad.

Compensación indirecta

- Programas de protección
- Servicios y otros beneficios
- Remuneración por tiempo no trabajado

En esta definición de compensación no se incluyen conceptos como sentimientos de logro, participación, autonomía o de relaciones interpersonales -trato, respeto, o reconocimiento al trabajo sobresaliente. Estos factores pueden considerarse como recompensas intrínsecas, parte de un sistema general de recompensas que, como tal, incluye las compensaciones, que equivalen a recompensas extrínsecas.

En una empresa, debe haber una consideración equilibrada de ambas, ya que para el empleado, en general, no son transferibles, sin embargo, espera una provisión adecuada de ambas recompensas.

“T. Patten sugiere siete criterios que deben cumplirse en conjunto, para lograr efectividad en una política de compensaciones:”

Adecuada. Cumple con requisitos legales, acuerdos con sindicatos, de la empresa y del empleado.

Equitativa. Tanto en lo interno de empresa, como en su relación externa con cargos comparables en empresas comparables.

Balanceda. Existe un paquete total de compensaciones que es razonable en su composición por ejemplo, de fijo y variable, de corto o largo plazo, de remuneración base y otros beneficios o servicios.

Costo razonable. No es excesiva, en términos de lo que la empresa puede pagar.

Seguridad. Satisface las necesidades de seguridad del empleado en relación al pago, y a las necesidades que el pago puede satisfacer.

Aceptable para el empleado. El empleado entiende el sistema y considera que es razonable desde la perspectiva personal y de la empresa.

Capítulo 2

2.1. Metodología aplicada

La presente investigación se realizó en la ciudad de Guatemala dentro de las instalaciones de la empresa CISMA, para obtener la información se acudió a las fuentes primarias, las cuales estaban conformadas por los sujetos de la investigación, las secundarias que fueron documentos internos y por medio de observaciones realizadas en las áreas de trabajo.

En relación a los métodos a utilizar en la investigación para el proceso de análisis documental y de campo, fueron el deductivo (de lo general a lo particular) y el inductivo (de lo particular a lo general)

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó fue descriptiva, con ello fue posible conocer las situaciones predominantes dentro de la empresa, actitudes del personal hacia la entidad, identificar las causas que están dando origen a la desmotivación de los colaboradores.

“Para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otras formas, aspectos de carácter descriptivo. Se guía por las preguntas de investigación que formula el investigador; cuando se plantea la hipótesis en los estudios descriptivos, estas se formulan a nivel descriptivo y se prueban en dichas hipótesis. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.” (Bernal, 2011, p. 113)

El problema actual que atraviesa la empresa CISMA, es que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y por ende el proceso de Selección y Reclutamiento lo realizan de manera empírica, sin un procedimiento formal, es por ello que se utilizará el tipo de investigación descriptiva para poder llegar al fondo del problema describiendo cada una de las actividades que se realizan y así poder determinar las deficiencias existentes y

corregirlas, así como también mejorar los procedimientos que se requieren para evitar incurrir en gastos innecesarios.

2.2. Sujetos de la investigación

Las áreas involucradas en el plan de trabajo fueron:

La administración de la empresa

Porque se le brindará una herramienta que le permitirá aplicar los procesos adecuados para mejorar la efectividad laboral y a lograr una mejor demanda de los servicios que proporciona a los clientes.

Los colaboradores que participaron en el estudio de este proyecto fue una muestra de 30 empleados de una población de 179.

Los empleados

Los 179 empleados tanto del área administrativa como la operativa porque se implementara un departamento que les permitirá el desarrollo constante de sus habilidades y conocimientos, contribuyendo al desarrollo de sus funciones en forma eficiente y eficaz.

2.3. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para recabar información en la investigación fueron:

- a. Entrevistas: Realizadas únicamente a los altos mandos antes de pasar la encuesta.
- b. Encuesta: Se realizó una encuesta para el área administrativa, una para el área operativa y una para el director general de la empresa.

c. Cédulas de observación: A través de estas se llegó a la conclusión de que en la empresa existía clima organizacional hostil y rivalidades entre los empleados.

d. Análisis Foda: Este se realizó según los directivos nos fueron mencionando una a una tanto las fortalezas, como las oportunidades, debilidades y amenazas.

2.4. Diseño de la investigación

La metodología a seguir en el proceso de investigación será:

- a) Se llevarán a cabo entrevistas con una muestra tomada entre los colaboradores de la empresa, desde altos mandos, hasta la conserjería.
- b) Se les pasará una encuesta para conocer los procesos actuales.
- c) Se verificará la información obtenida en todas las entrevistas y encuestas.
- d) Se revisarán y verificarán las funciones actuales de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- e) Se llevará a cabo el análisis de la eficiencia y aprovechamiento del tiempo de todos los subordinados.
- f) Se revisarán las atribuciones y funciones del personal de la Empresa.
- g) Se llevará a cabo el vaciado de la información de la encuesta.
- h) Se analizará los resultados obtenidos.
- i) Se llevará a cabo el informe de hallazgos y sus recomendaciones.

2.5. Aporte esperado

2.5.1. Al profesional de las Ciencias Económicas

Contribuir al fortalecimiento de los conocimientos de los Administradores de Empresas, con la finalidad que cuenten con herramientas claves para el buen desempeño de sus funciones.

2.5.2 A la Universidad

Dar a conocer a todos los futuros profesionales de todas las facultades de la Universidad Panamericana el trabajo que se realiza a través de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) para que les proporcione un valor agregado a sus conocimientos laborales, estudiantiles y profesionales.

2.5.3 A la institución

Implementar el departamento de Recursos Humanos, para que el funcionamiento de la empresa sea el adecuado, echándolo a andar con todos los procesos que el mismo implica, que el personal reciba las capacitaciones necesarias para desarrollar sus labores y además que reciba motivación e incentivos.

Capítulo 3

3.1. Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la empresa CISMA, a través de la encuesta aplicada al personal del área directiva, administrativa y operativa.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Debido a que con anterioridad no se ha realizado ninguna investigación previa del tema, se asignan valores iguales de ocurrencia para p y q, de 50%, se calcula un máximo error admitido de 10% y un valor de confianza para el estudio de 95%.

El total de elementos de la población objeto de estudio es 179 empleados, tomando en cuenta al personal directivo, administrativo y operativo.

Valores:

N = Población total 179

p = 0.5

q = 0.5

Z = 1.96 (Valor correspondiente en la tabla de distribución para una confianza de 95%)

E = 0.1

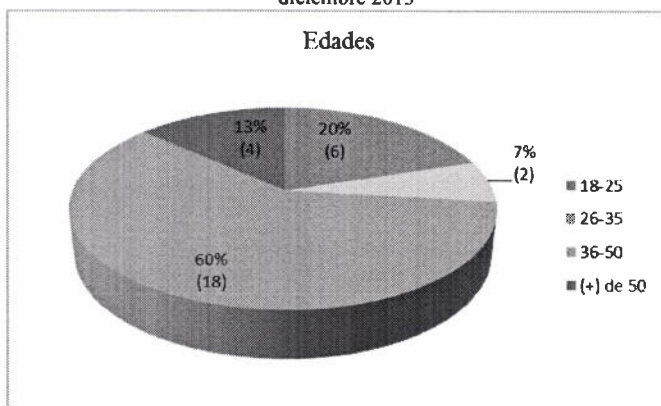
$$n = \frac{(179) \times (1.96)^2 \times (0.5)^2}{(0.1)^2 \times (179-1) + (1.96)^2 \times (0.5)^2} = \frac{171.91}{2.7404} = 62.73 = 63 \text{ Empleados}$$

- El tamaño de la muestra a la cual se le aplicará la encuesta será de 63 personas

Debido a que la mayoría del personal trabaja en los proyectos que la empresa desarrolla en el campo y el día que la alta gerencia autorizo para que se pasara la encuesta, únicamente se encontraban presentes 30 colaboradores, 15 de las cuales fueron respondidas por personal del área administrativa y las otras 15 a los trabajadores del área operativa a y una entrevista con el Director General, razón por la cual se utilizó esta muestra para obtener los resultado.

Gráficas y análisis

Ilustración No. 3
Gráfica 1
Edades de los empleados de CISMA
diciembre 2013



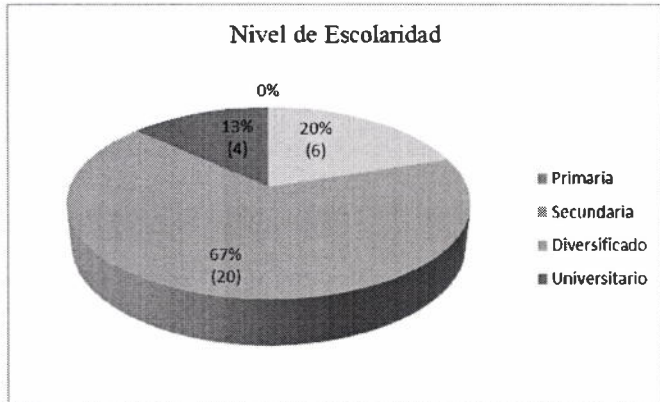
Fuente: Investigación de campo PED 2013.

La gráfica muestra que las edades de los empleados oscilan entre los 18 y 50 años, de la muestra obtenida 18 se encuentran en las edades entre 36-50 años.

Ilustración No. 4

Gráfica 2

Nivel de escolaridad de los empleados de CISMA
diciembre 2013



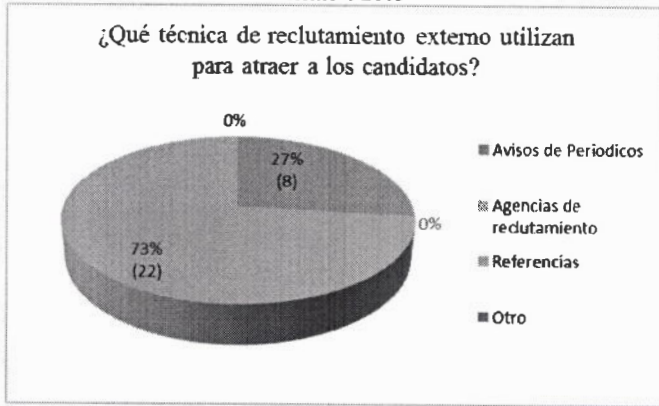
Fuente: Investigación de campo PED 2013.

La Gráfica muestra el nivel de escolaridad del personal, de la muestra obtenida 6 empleados con nivel secundario, 20 tiene estudios a nivel diversificado y 4 cuentan con enseñanza universitaria.

Ilustración No. 5

Gráfica 3

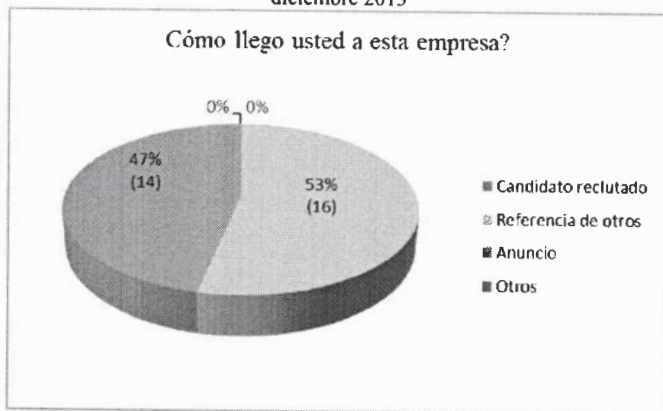
Técnica de Reclutamiento de la empresa CISMA
diciembre 2013



Fuente: Investigación de campo PED 2013.

La gráfica muestra los medios de reclutamiento utilizados y refleja que de la muestra solo 8 personas fueron contratadas a través de anuncio de periódicos y 22 personas llegaron a la empresa por medio de referencias de conocidos de otras empresas o amistades del personal.

Ilustración No. 6
Gráfica 4
Avisos de selección de la empresa CISMA
diciembre 2013



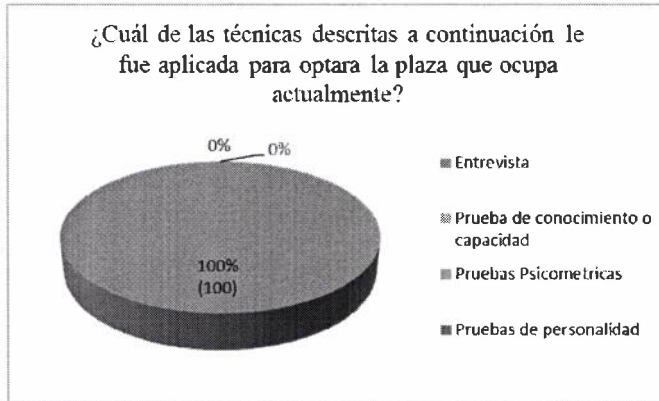
Fuente: Investigación de campo PED 2013.

Se le consultó a los 30 encuestados acerca de cómo llegaron a la empresa y los resultados según la gráfica son: 14 llegaron porque se enteraron a través de un anuncio de periódico y 16, por referencia de otros empleados tanto del área administrativa como operativa.

Ilustración No. 7

Gráfica 5

Técnicas de selección de la empresa CISMA
diciembre 2013



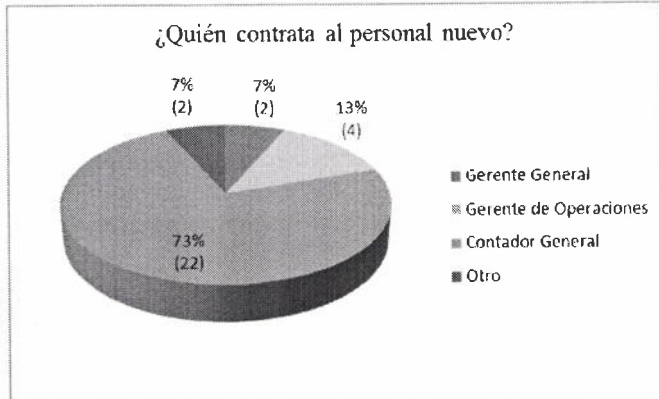
Fuente: Investigación de campo PED 2013.

Como se puede observar en la gráfica, los 30 empleados encuestados pasaron únicamente por una entrevista libre con el gerente del área que los contrató.

Ilustración No. 8

Gráfica 6

Persona encargada en contratar al personal en la empresa CISMA
diciembre 2013



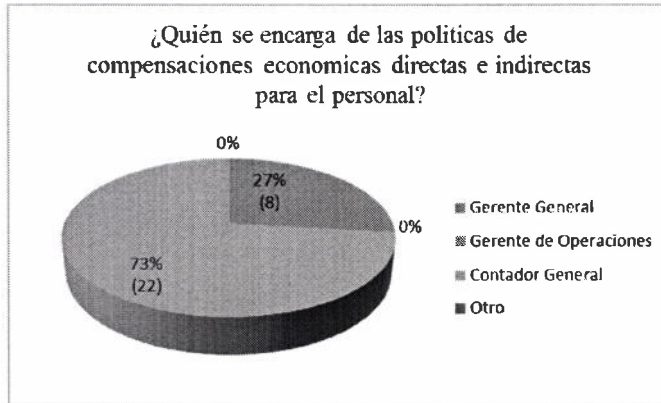
Fuente: Investigación de campo PED 2013

En la gráfica se puede observar que de la muestra tomada, 22 personas fueron contratadas por el Contador General, que realiza el trabajo del área administrativa, 9 por el Gerente de Operaciones, 2 por el Gerente General y los otros 2 por el Director General que es muy esporádicamente ya que el contrata personal que trabajara únicamente para su persona.

Ilustración No. 9

Gráfica 7

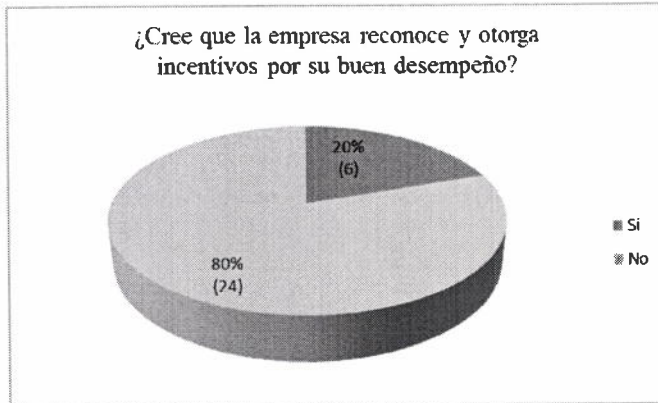
Políticas de compensación de CISMA
diciembre 2013



Fuente: Investigación de Campo PED 2013

La gráfica muestra que de la muestra obtenida, 8 personas han hablado con el Gerente General sobre su remuneración y de las políticas internas de compensación y 22 de ellas lo han resuelto con el contador general.

Ilustración No. 10
Gráfica 8
Incentivos de la empresa CISMA
diciembre 2013

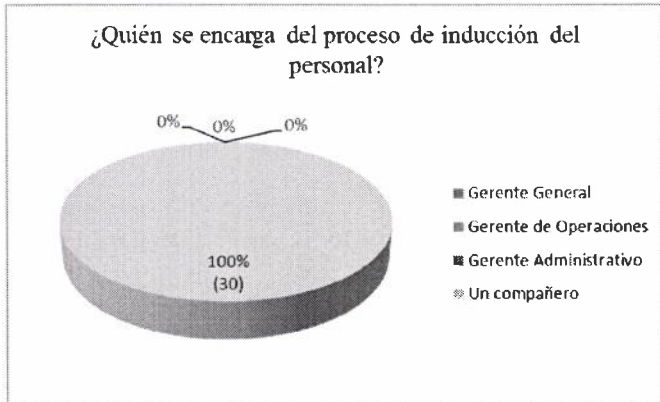


Fuente: Investigación de campo PED 2013.

Y la gráfica indica que de la muestra obtenida, 24 empleados jamás han recibido algún incentivo por su buen desempeño, el 6 sí han recibido algún incentivo y esto ha sido porque han estado involucrados en un proyecto grande en donde los frutos de las ganancias del mismo lo han permitido.

Ilustración No. 11

Gráfica 9 Proceso de inducción de CISMA diciembre 2013



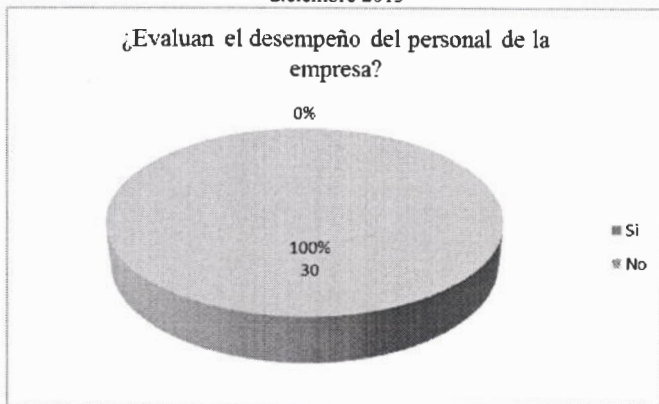
Fuente: Investigación de campo PED 2013

Se observó que carecen de manual de inducción que detalle los aspectos básicos de la empresa. Sin embargo, de acuerdo a la observación realizada en los diferentes ambientes de la empresa, los colaboradores, manifiestan que les ha sido difícil adaptarse al clima organizacional, ya que no existen criterios unificados en cuanto a la inducción recibida. Los 30 empleados encuestados indicaron que únicamente recibieron apoyo de parte de un compañero.

Ilustración No. 12

Gráfica 10

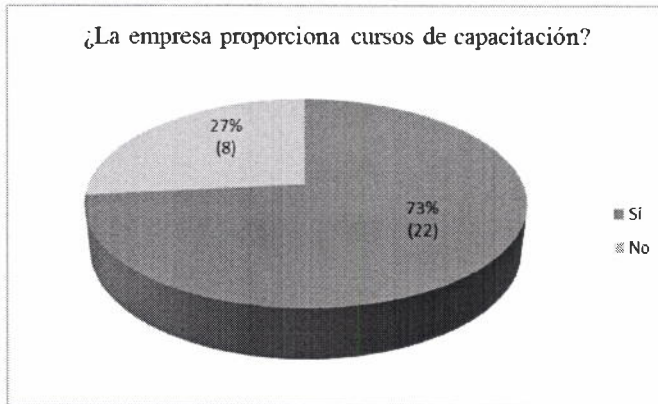
Evaluación del desempeño de la empresa CISMA
diciembre 2013



Fuente: Investigación de campo PED 2013.

Tal y como muestra la gráfica, los 30 empleados encuestados indicaron que nunca han recibido una evaluación de desempeño porque en la empresa no aplican esa técnica.

Ilustración No. 13
Gráfica 11
Capacitación de la empresa CISMA
diciembre 2013



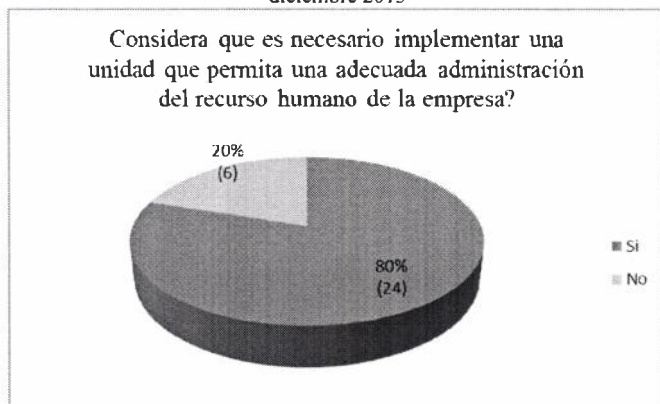
Fuente: Investigación de campo PED 2013.

Según la gráfica del total de la muestra, 22 empleados del nivel operativo si han recibido capacitación alguna vez y los otros 8 nunca han sido tomados en cuenta.

Ilustración No. 14

Gráfica 12

Implementación de un departamento de RRHH en la empresa CISMA
diciembre 2013



Fuente: Investigación de campo PED 2013

Según muestra la gráfica, del total de la muestra, 24 empleados opinan que si es necesaria la implementación de un departamento de recursos humanos y 6 de ellos consideran que no es necesario, debido a que como están trabajando bien.

3.2 Análisis de resultados

-CISMA-, se constituye como una empresa formalmente establecida y con sus niveles jerárquicos bien definidos, sin embargo, no cuenta con un adecuado proceso de admisión de personas, al personal le es difícil adaptarse al ambiente organizacional, no se recibe capacitación, no hay evaluación del desempeño y no se cuenta con instrumentos administrativos adecuados, que requieren atención profesional inmediata, ya que no tienen una unidad que contribuya a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea.

Actualmente el recurso humano está distribuido en diferentes áreas, lideradas por gerentes ubicados en el nivel táctico y tienen a su cargo la planeación, identificación y ubicación de los candidatos adecuados a las vacantes existentes, estudiando y determinando los requisitos, responsabilidades y condiciones que comprende cada puesto de trabajo, para desempeñarlo de la manera más adecuada.

Capital intelectual

-CISMA-, funciona en el país con una mano de obra calificada; el personal está conformado por Ciento Setenta y nueve trabajadores tanto del nivel operativo como del administrativo. Esto nos indica que el personal de la empresa, tiene el potencial para poder realizar las actividades que les sean asignadas, pero que este está siendo desaprovechado.

Reclutamiento

La empresa en estudio utiliza únicamente fuentes externas de reclutamiento para disponer de los recursos humanos necesarios, pudiendo disponer de las internas, no las aprovechan debido a que consideran que el personal que tienen contratado no tiene el potencial necesario.

La alta gerencia indica que utilizan la referencia de otros debido a la confianza que les tienen a los empleados y esta es una manera muy recomendable para disminuir los costos al reclutar candidatos, pero si utilizaran otras fuentes de reclutamiento como, anuncios en páginas de internet y empresas de reclutamiento podrían obtener mejores resultados y con ello también podrían crear una base de datos que les sirva en el futuro.

Selección

Al tener a los posibles candidatos y de acuerdo al puesto existente, se les realizan una entrevista con el objetivo de conocer a la persona y así determinar si cuenta con los requerimientos necesarios para llenar la plaza vacante.

El proceso de la entrevista lo lleva a cabo el gerente del área que necesita al nuevo empleado (en el área operativa) o el contador general si es para el área administrativa.

Al realizar una sola entrevista no se está obteniendo información a fondo del candidato, la empresa debería realizar el proceso de selección incluyendo pruebas psicométricas, pruebas de conocimiento o capacidad y pruebas de personalidad para obtener óptimos resultados.

Contratación

Luego de realizada la selección del candidato que satisfaga los requisitos necesarios se le contrata, anotándolo en los registros actuales del departamento contable.

Al hacerlo, el Contador General le indica verbalmente las responsabilidades y atribuciones del puesto, los beneficios y prestaciones de ley y se le notifica que se le abrirá una cuenta bancaria en donde se le abonará su sueldo.

No obstante, se observó que no cuenta con contratos de trabajo para los empleados, únicamente lleva control de registro en el libro de salarios, debidamente autorizado por el Ministerio de Trabajo. Cumple con obligaciones patronales, IGSS, IRTRA; hay prestaciones, para todo personal de planilla.

Compensación

La compensación y beneficios financieros y no financieros que el personal de la empresa reciben a cambio del desempeño de las actividades que tiene a su cargo, son administradas por el contador general y algunas veces por el Gerente General con el apoyo de cada gerente de área.

Desde el momento en que el personal es contratado se acuerda con él cuál será su salario y adquiere los derechos por prestar sus servicios en relación de dependencia.

De acuerdo a la investigación realizada, se observó que el pago de salarios, se realiza el 15 y 30 de cada mes. Los salarios de los colaboradores de la empresa están establecidos de acuerdo a la importancia que la misma le da al puesto que se desempeña.

Los empleados gozan de incentivos salariales, regulados por las leyes laborales del país: el aguinaldo, el bono 14, indemnización y vacaciones.

La empresa en estudio también se preocupa por otorgar beneficios tangibles como lo son materiales y equipo para la realización del trabajo, instalaciones en excelentes condiciones, equipo de seguridad adecuado y mantenimiento a las instalaciones, equipo y transporte.

No obstante, no existe un área que se encargue de establecer los criterios para administrar las remuneraciones (sueldos y prestaciones), en un marco de equidad interna y competitividad externa, apoyándose para el efecto en el mercado salarial.

Inducción

Este proceso es exclusivo de los diferentes gerentes de la empresa y consiste en la explicación al nuevo empleado, del puesto a ocupar, el trabajo a realizar, el departamento donde estará ubicado y la historia de la empresa; las políticas y reglas a seguir, las compensaciones, la cultura organizacional, sus derechos, entre otros.

Se le preguntó al personal si al momento de ingresar a la empresa se sintieron bien recibidos, si les informaron acerca de sus actividades a realizar.

Evaluación del desempeño

La empresa en estudio no realiza evaluación del desempeño de los colaboradores.

En ocasiones el área operativa recibe evaluaciones pero informales en función de las actividades que cumple cada persona. No tienen establecido un formato para evaluar el desempeño del empleado, solamente se verifica que las labores cumplan con las normas de seguridad y métodos de trabajo establecidos.

Capacitación

La capacitación es un elemento estratégico en las empresas, pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y se obtienen escasos resultados. La capacitación del personal en la empresa en estudio está dirigida a mejorar la habilidad de los mismos, sin embargo, no existe una unidad donde se centralice la planeación estratégica de la capacitación. Los programas actuales de capacitación carecen de comunicación y técnicas en la administración del recurso humano.

Las capacitaciones son esporádicas, las realizan cada año o cada vez que sea necesario, debido a que están centradas únicamente al nivel operativo, de hecho algunas de ellas las realizan en el extranjero y solo personas seleccionadas asisten a las mismas.

Unidad de Recursos Humanos

Con respecto al diseño y la implementación de una unidad de recursos humanos, se detectó que es necesario para que colabore con la empresa a alcanzar sus objetivos y realizar su misión; proporcionarle competitividad, suministrarle empleados motivados y capacitados, así como la satisfacción de éstos en el trabajo, ayudando a que las relaciones personales, tanto internas como externas, optimicen los resultados organizacionales.

Además al momento de su implementación la empresa podrá dejar de hacer gastos innecesarios en la contratación de personal que no llene los requisitos de un puesto, evitará contratar a personas sin valores y que resultan ocasionando pérdidas en los proyectos.

Capítulo 4

Propuesta de diseño e implementación de una unidad de Recursos Humanos en la empresa –Cisma-

En el presente capítulo se hace la propuesta para la creación e implementación de una Unidad de Recursos Humanos para la empresa -CISMA-. Teniendo como base el diagnóstico de la situación actual, en el cual se muestran las deficiencias que se presentan durante el desarrollo del proceso de la administración del capital humano.

El capítulo contiene una propuesta para administrar el recurso humano de la empresa, requiriendo una adecuada gestión para fortalecerla en sus objetivos, mejore en su funcionamiento y maximice sus recursos, considerando que contará con personal idóneo y con una base de datos que le permita agenciarse eficazmente del recurso humano, además de permitirle el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal, obteniendo un óptimo rendimiento laboral, mismo que reflejará en beneficio empresarial.

Esta unidad tendrá entre sus principales objetivos, la ubicación de empleados actuales en los puestos apropiados, las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos adecuados a las plazas vacantes, los procesos de contratación, compensación y evaluación del desempeño, así como la planeación de las necesidades de capacitación del recurso humano.

Además colaborará en propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, controlará las políticas organizacionales, inspeccionará las normas de seguridad industrial e higiene y mediará en los conflictos entre empleados por medio de liderazgo participativo.

4.1. Descripción de la unidad de Recursos Humanos

Llevará a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos para proveer trabajadores eficientes y capaces con oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. Asimismo, el control administrativo del personal y le reportará al gerente general el logro de los objetivos y metas trazados. Delegará en un colaborador, las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal y a otro colaborador los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación; su ubicación estará en las instalaciones de las oficinas de –CISMA-.

Su función principal será diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

La unidad de recursos humanos deberá conocer perfectamente la información general de la empresa y comunicar la que sea necesaria a todo el personal.

4.2. Planeación del recurso humano

La creación de la unidad de recursos humanos, proveerá de procesos de revisión sistemática de las necesidades (provisión y demanda) del recurso humano, para garantizar que el número requerido de empleados, con sus habilidades y capacidades, esté disponible cuando y donde se necesite.

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer estas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

En vista de que la nueva unidad será la responsable de la administración de los procesos de recursos humanos, buscando que estos sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo

y que trabajará directamente con la gerencia general y las otras gerencias de la empresa, se propone que la unidad se llame “Gerencia de Recursos Humanos”.

4.3. Propuesta de la estructura de la unidad de Recursos Humanos

4.3.1. Misión

Dotar a -CISMA-, del recurso humano idóneo para cada posición laboral que sea necesaria, maximizando hacia la excelencia en el servicio, capacitándolo constantemente, dando lo mejor de nosotros cada día y adaptándonos al cambio de este mundo que evoluciona rápidamente.

4.3.2. Visión

Consolidarnos como la mejor unidad que administre eficientemente el recurso humano, impulsando dentro de -CISMA-, responsabilidad, honradez y lealtad y que prevalezca el compromiso de brindar un excelente servicio hacia nuestros clientes.

4.3.3. Objetivos

- Dotar a -CISMA-, personal calificado.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa.
- Crear y mantener la base de datos de personal.
- Mantener motivado al recurso humano de la empresa.

4.3.4. Funciones básicas

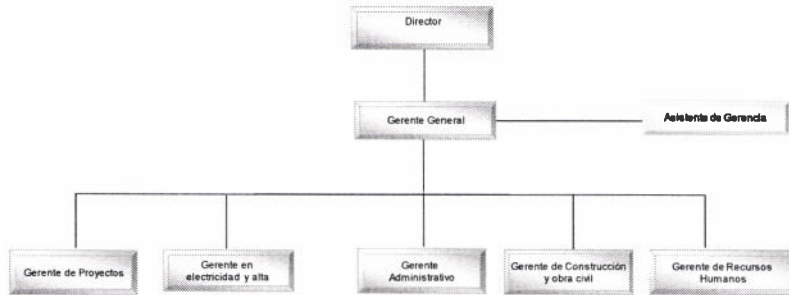
Con el propósito de ser poseedores de recursos, conocimientos, habilidades y personal competente y proactivo, las funciones básicas que tendrá la unidad de recursos humanos son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Compensación

4.3.5. Desarrollo del diseño organizacional

Para que la unidad de recursos humanos obtenga un rendimiento óptimo, debe unificar la planeación del recurso humano con la planeación estratégica. Para lograrlo, promoverá la comunicación y participación así como definir las funciones de cada integrante que la conforma, por lo tanto, es necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional y establecer en qué posición se ubicará la unidad como tal, dentro de la empresa y cuya propuesta es:

Organigrama de gerencias
Ilustración No. 15
Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A.
diciembre 2013



Fuente: Investigación de campo PED 2013.

La unidad de recursos humanos dependerá directamente de la gerencia general y el gerente de la unidad podrá tomar sus propias decisiones en la contratación de personal de su área (función tipo lineal), lo cual será necesario porque será una gerencia nueva dentro de la empresa. También desempeñará una función staff, asesorando a los otros gerentes, ya que hará el proceso de reclutamiento y selección de personal, enviando los resultados a la gerencia que solicitó al empleado para que ésta decida a quién contratar.

La propuesta de la estructura interna de la unidad de recursos humanos es:

Organigrama unidad de RRHH
Ilustración No. 16
Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A.
diciembre 2013



Fuente: Investigación de campo PED 2013

4.3.6. Políticas de la unidad de Recursos Humanos

Con el propósito de desarrollar adecuadamente la gestión del recurso humano en -CISMA-, a continuación se relacionan las siguientes políticas con los empleados, gerencia general, gerentes de nivel medio, clientes y comunidades:

- a) La unidad de recursos humanos debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal, a las otras gerencias de la empresa, cuando así lo requieran.
- b) Únicamente se contratará a personas que hayan aprobado el proceso de selección determinado.
- c) Iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna.
- d) El personal a contratar deberá comprobar las cualidades de honestidad, responsabilidad y ética, entre otras, por medio de los documentos que en su momento serán requeridos.
- e) La calidad excepcional del recurso humano es una ventaja competitiva valiosa. Para aprovechar al máximo ésta ventaja, la gerencia de recursos humanos se esforzará en

emplear y retener a las personas más calificadas disponibles y facilitar sus oportunidades para el éxito, por medio de capacitación y desarrollo.

- f) Al personal de nuevo ingreso se le debe proporcionar inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo.
- g) Mantener un ambiente de trabajo seguro, enriquecido por la igualdad de oportunidades para todos los empleados y caracterizado por la comunicación abierta, confianza y trato equitativo.
- h) La capacitación se debe proporcionar a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño y no con base en preferencias o criterios propios de los gerentes.
- i) Capacitar al personal para conducir operaciones seguras y responsables con relación a la comunidad y el medio ambiente.
- j) Establecer planes de compensaciones y beneficios sociales adecuados a las necesidades del personal de la empresa.
- k) Identificar y evaluar constantemente los riesgos para la salud relacionados con las operaciones que afecten potencialmente a los empleados, clientes y público.

4.4. Descripción de puestos

En vista que en la empresa en estudio no existe actualmente una unidad de recursos humanos, es necesario como primera acción, la contratación del gerente de la unidad por parte de gerencia general. Luego, se procederá a contratar a las dos personas que le auxiliarán en las tareas.

Consecuentemente por carecer de instrumentos administrativos adecuados, se propone los aspectos fundamentales que debe contener una descripción de puestos aplicado a las posiciones que integrarán la unidad de recursos humanos.

Esta descripción es de vital importancia, en vista de que permite tener un conocimiento completo de la esfera de competencia de cada puesto; fija responsabilidades y delimita en forma concreta el campo de acción, funciones y atribuciones de la unidad propuesta.

Las descripciones de puestos de Gerente de recursos humanos, Encargado de Admisión y Encargado de Capacitación, están detalladas en el anexo No. 1.

La actividad previa al reclutamiento y selección de personal es determinar el personal que requiere la empresa y son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito de la empresa.

4.5. Proceso de RRHH



4.6. Reclutamiento

De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que si se capta a candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

Como parte del control, se debe crear una base de datos de empleados activos, para lo cual se pedirá el currículum vitae a las áreas que los archivan actualmente, posteriormente se solicitará a los empleados actualización de datos.

Para mejorar la captación de personal, se deben atender los siguientes puntos:

- a) El puesto de trabajo a cubrir.
- b) El gerente del área solicitante hará saber a la unidad de recursos humanos, por medio del formato de requerimiento de personal, las exigencias, características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto, ver anexo No. 2.
- c) La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

Medios internos

- Plan de ascensos y promociones.
- Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.

Medios externos

- Anuncios en periódicos.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
- Agencias de empleo.
- Archivo de candidatos que se presenten de manera espontánea.

Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud de empleo que existe actualmente para su revisión, verificación de datos y análisis por parte de la unidad de recursos humanos.

Reclutamiento por referencias

El método de Reclutamiento por referencias o “Employee Referral Program” le permite a la empresa reclutar candidatos a través de las referencias que les hagan llegar sus propios empleados, ya sea de compañeros de la misma empresa o personas totalmente ajenas a la misma.

Las ventajas de esta técnica de reclutamiento son, que los candidatos presentados suelen ser de calidad, aptos para el puesto, ya que el empleado que hace la referencia, se juega en parte su reputación.

Además, puede acercar a candidatos que en este momento no están en búsqueda de empleo activa y que no se pondrían en contacto con la empresa por otros medio de reclutamiento.

4.7. Selección

Es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecuen a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal. Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos, así:

Para formar un expediente de personal, se requiere que contenga como mínimo los siguientes documentos:

- Currículum vitae y solicitud de empleo.
- Carencia de antecedentes penales y policíacos.
- Fotocopia de DPI
- Dos fotografías tamaño cédula recientes.
- Cartas de recomendación de trabajos anteriores
- Cartas de referencias personales no familiares.

- Constancia de trabajos anteriores.
 - Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas.
-
- a) La unidad de recursos humanos deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado, obtenido a través del reclutamiento, para desestimar aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente a aquellos que se consideran idóneos para el puesto.
 - b) Se le estará indicando la fecha en que se le realizará las pruebas desconocimiento o las que determine la gerencia que requiere los servicios de la persona. Las pruebas sobre conocimiento de manejo de equipo, la harán personas capacitadas y experimentadas.
 - c) De los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, se citará a los aspirantes para las entrevistas respectivas. Independientemente del número de personas que se tengan para elegir y del puesto que se pretenda cubrir, es indispensable la entrevista, la cual debe realizarse en privado, sin prisas e interrupciones. Esta debe crearse en un ambiente de confianza para que el aspirante se sienta cómodo. El anexo No.3 contiene la entrevista preliminar propuesta.
 - d) La unidad de recursos humanos asesorará al gerente del área solicitante sobre la información obtenida de los candidatos para que se inicie la segunda entrevista.
 - e) La decisión de contratar corresponderá al gerente del área solicitante, con el aval del gerente general de la empresa y el proceso de contratación corresponderá a la unidad de recursos humanos.

4.8. Contratación

Este proceso consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes nacionales, entre el nuevo trabajador y la empresa, para garantizar para ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

El contenido del contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente, las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, la cual será en Quetzales, como moneda de curso legal en Guatemala u otra, cuando así se especifique; las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, la prohibición del consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la ética comercial, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas del gerente de recursos humanos y el trabajador.

El documento ya firmado formará parte del expediente de trabajo y se requerirá de una autentica de notario para su validez.

4.9. Inducción

Al haber realizado la selección del nuevo empleado, habiendo acordado las compensaciones y beneficios que recibirá, se le debe socializar, es decir, integrar a la empresa. El proceso de inducción debe realizarse de la siguiente manera:

- Presentación general de la empresa en la sala de sesiones. Por medios audiovisuales, indicándole la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros, (se le dará un manual de inducción).
- Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato y una persona de la unidad de recursos humanos deben llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.

- Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones de la empresa.
- Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con los demás departamentos de la empresa.

En vista que en la empresa no se cuenta con un instrumento administrativo que contenga el proceso de presentación y bienvenida, se propone implementar un manual de inducción que contenga: (ver anexo No. 4)

- Información de la empresa.
- Políticas de personal.
- Condiciones de la contratación.
- Beneficios laborales y prestaciones.
- Días de descanso.
- El trabajo a desempeñar.
- Forma y días de pago.
- Estructura de la empresa.
- Ubicación de los servicios.
- Medidas de emergencia.
- Equipo de seguridad industrial.
- Vehículos a utilizar si es personal operativo.

Debe haber una etapa de evaluación y seguimiento del programa de inducción para determinar si es verdaderamente efectivo. Esto se hace ya cuando el empleado está laborando y será la unidad de recursos humanos la encargada de este seguimiento.

4.10. Evaluación del desempeño

Consiste en juzgar las cualidades de un empleado en un puesto de trabajo y una técnica de administración aplicable en toda actividad humana dentro de las empresas.

El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por la unidad de recursos humanos. Para el efecto se propone utilizar el método escalas de calificación, ya que se considera más conveniente, tanto para el empleado como para la empresa. (Ver anexo No. 5)

La forma de llevarlo a cabo será periódica y cuando la unidad de recursos humanos lo considere conveniente, deberá hacerse una evaluación al empleado por parte del personal de su entorno.

Su objetivo es saber cómo ven los demás colaboradores con los que tiene mayor relación el desempeño del empleado evaluado.

Los resultados obtenidos se informarán al empleado evaluado. Si son satisfactorios, deberá felicitarle e indicarle que puede o debe mejorar. En el caso que el desempeño del empleado no sea el esperado, se le indicará por medio de una charla por parte de su jefe inmediato o el gerente de recursos humanos invitándole a que mejore su rendimiento, motivándolo y ofrecerle capacitación en el aspecto que sea necesario. Si a pesar de ello, no se obtiene mejora en su rendimiento, la gerencia de recursos humanos optará por medidas más drásticas.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el desarrollo y futuro del empleado dentro de la empresa, es decir, la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salarios y beneficios adicionales.

4.11. Capacitación

La capacitación del personal es un sistema permanente y continuo, comprende adoptar nuevas formas de trabajo o modificar las actitudes y el comportamiento del personal, para lograr cambios significativos.

Para el efecto es conveniente lo siguiente:

- Dar capacitación específica de las actividades que ha de desarrollar el nuevo empleado.
- La unidad de recursos humanos deberá contar con el banco de datos de los empleados, y con la descripción de todos los puestos laborales de la empresa, para establecer cuáles son los tipos de capacitación que dará, la frecuencia de la capacitación, que empleados requieren más capacitación y los lugares donde recibirán esta capacitación.
- El objetivo del proceso de capacitación: promover el desarrollo integral del personal de la empresa, a través de cursos de capacitación que conlleven al mejoramiento de los procesos en el área de recursos humanos y el logro de la misión y visión de la empresa.
- Todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo, utilizando el método con base en el desempeño, el cual proveerá información relevante, por la naturaleza del negocio. Consiste en que el personal además de cumplir con sus actividades principales, alcancen los objetivos establecidos, apoyándose en métodos confiables de evaluación de desempeño.
- La unidad de recursos humanos, junto con el gerente del área operativa, deberán llevar al día una guía de capacitación, la cual es aplicable a todo el personal de la empresa.
- Fomentar charlas y simulacros de seguridad.

4.11.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Es un proceso para identificar la brecha que separa lo que los empleados realmente saben y hacen, de lo que deberían saber y hacer, en el contexto de los objetivos planteados por la

empresa. Este proceso inicia con una articulación clara de la estrategia operativa de la empresa y las necesidades del negocio y se orienta a los objetivos siguientes:

- a) Identificar las principales tareas que realizan los empleados de la empresa (áreas ejecutiva, administrativa y operativa), detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
- b) Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los servicios y resultados actuales de sus equipos de trabajo.
- c) El diagnóstico de necesidades de capacitación será realizado periódicamente; estará a cargo de la unidad de recursos humanos e intervendrán las gerencias de las diferentes áreas, manteniendo una comunicación y supervisión directa la gerencia general.
- d) El diagnóstico de necesidades de capacitación deberá seguir siempre los objetivos organizacionales de la empresa.
- e) Toda capacitación deberá sustentarse por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo.

Para obtener beneficios en la capacitación laboral, tanto administrativa como operativa y por la naturaleza del negocio de la empresa en estudio, el tipo de necesidad de capacitación requerida es preventiva y se sugiere el método de diagnóstico de necesidad de capacitación con base en el desempeño.

Los aspectos que deberán medirse en los empleados y ejecutivos de la empresa, como referencia para aplicar el diagnóstico, entre otros, son:

- a) Creatividad
- b) Cumplimiento de objetivos
- c) Trabajo en equipo
- d) Liderazgo
- e) Innovación

De los resultados obtenidos, la unidad de recursos humanos analizará lo informado por los gerentes y evaluará los beneficios cuantitativos y cualitativos alcanzados, presentando a gerencia general, el diagnóstico de las necesidades localizadas en el o los empleados, informando a la vez el costo del capacitador que se requiera.

4.11.2. Programas de capacitación

La detección de necesidades de capacitación debe indicar: qué se debe enseñar, quién debe recibir la capacitación, cuándo, dónde, cómo se debe enseñar y quién lo debe enseñar.

El programa de capacitación debe contener:

- ¿Cuál es la necesidad de la capacitación?
- ¿Área donde fue determinada según el diagnóstico?
- ¿Cuál es la causa?
- ¿Cómo se resolverá?
- ¿Son necesarias las medidas gerenciales para solucionarlas?
- ¿La necesidad es temporal o es permanente?
- ¿Cuántas personas requieren capacitación?
- ¿Cuánto tiempo se requiere para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo aproximado de la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?

4.11.3. Evaluación del programa

La etapa final del programa de capacitación consiste en la evaluación de los resultados obtenidos y debe incluir la evaluación de su eficiencia considerando si la capacitación ha producido los cambios planeados en la conducta de los empleados y verificando a la vez que los resultados obtenidos tengan relación con el logro de las metas de la empresa.

Internos

- Determinar por cada gerente de área hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento, actitud y habilidad de los empleados.
- Los resultados o mejoras mensurables para los empleados de campo, traducidos en menos rotación de personal, despidos por ineficiencia, mayor aprovechamiento de los materiales eléctricos como de obra civil.
- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento del clima organizacional.

Externos

- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia empresarial.

Para evaluar estos aspectos y determinar si la inversión es financiera y socialmente rentable, se deberá recolectar información previa a la capacitación, asociada a los resultados que se desean obtener, se deberá capacitar a un grupo de personas y luego se recolectará información posterior a la capacitación.

Los resultados obtenidos se compararan con otro grupo de empleados que desarrollen el mismo trabajo y no hayan recibido la capacitación.

Esto dará elementos importantes del proceso de capacitación tales como:

- Si los empleados valoraron la capacitación recibida.
- Se desarrollaron los objetivos y acciones aprendidas durante el proceso
- Transfieren a sus actividades laborales los conocimientos y habilidades adquiridos.
- Impacto operacional, el cual es expresado en mayor rendimiento, ganancias, cero accidentes o lo que pretenda la empresa.

4.12. Compensación

La administración de sueldos y salarios del personal ejecutivo, administrativo y operativo está a cargo de la asistencia de gerencia y la coordinación de gerencia general, no obstante, la unidad de recursos humanos, estará capacitada para administrar por medio de procedimientos, la remuneración que reciben todos los empleados a cambio del desempeño de sus tareas.

Para el adecuado control de la remuneración básica (el salario mensual), la unidad de recursos humanos seguirá basándose fundamentalmente en las leyes laborales del país y propondrá procesos para mantener estructuras salariales equitativas en la empresa, procurando motivar al personal por medio de incentivos salariales y otros beneficios.

Debido a que la empresa es reconocida por su éxito, el crecimiento experimentado le exige mayor complejidad en todos los recursos necesarios para ejecutar sus operaciones. De tal manera, el recurso humano intensifica sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Ante esta situación, se propondrá un nuevo criterio en el sistema de remuneración y consiste en dejar a un lado la evaluación tradicional de los cargos existentes y que sean las personas las que por medio de sus contribuciones que ofrezcan a la empresa, obtengan una mejor remuneración.

Para el efecto, los esfuerzos de la unidad de recursos humanos estarán orientados a que existan salarios compatibles dentro de la empresa y que sean paralelos a los del mercado laboral (equilibrio externo) y a la vez, se evaluará al recurso humano y se hará una nueva clasificación de los cargos existentes (equilibrio interno), por medio de las destrezas y conocimientos.

Al tener conocimiento el personal de que la empresa recompensa estas contribuciones y no los factores tradicionales de evaluación, este mejorará su desempeño. Considerando que el gerente de la unidad de recursos humanos tendrá el poder de decisión en aspectos de tipo estratégico, propondrá a la gerencia general y de acuerdo a la situación financiera, la implementación de las políticas salariales que compensen la inversión realizada.

4.13. El marketing interno de los Recursos Humanos como ventaja competitiva para la empresa.

Se propone la implementación de un plan de marketing interno en el cual se realice la gestión integrada de recursos humanos con la que se definirán las funciones por área y a su vez lograr que se reconozca la contribución del Departamento de Recursos Humanos a la consecución de los objetivos de la organización.

Este plan estará compuesto por diferentes fases:

Fase 1: Conocer la situación actual.

Es necesario diseñar una encuesta que mida el clima organizacional, cuidando que no se deben inducir respuestas negativas ni positivas, es clave que las preguntas sean claras.

El ambiente de trabajo se puede medir con encuestas muy elaboradas de que opinan los trabajadores de todos los niveles de las diversas situaciones y relaciones en la empresa, preguntas acerca de todo lo que perjudica o beneficia, relación con los jefes, subalternos, compañeros, instalaciones, servicio.

La situación de la empresa se puede registrar con fotografías del antes y después de la implementación, si prefiere la observación para el diagnóstico esta también es útil aunque puede ser sesgada por percepciones del observador. En el proceso de cambio y después de implementado este se debe hacer un seguimiento por el método encuesta u observación y llevar un control de cambios + y - que ayuden en la continuación de lo planeado o el re-direccionamiento del mismo.

Fase 2: Definición de los objetivos del plan de marketing interno a implementar.

1. Entender la relación directa entre la satisfacción del empleado y la valoración positiva del cliente final.
2. Determinar los factores de clave y éxito para definición y aplicación de un plan de Marketing interno de la función de recursos humanos en la organización.
3. Diseñar y desarrollar un plan de marketing interno para “vender” la función del recurso humano en la organización.

Fase 3: Definición y puesta en marcha de los planes de acción de marketing interno.

Luego de conocer la situación actual de la empresa en el área de RRHH y después de definidos los objetivos se deberán realizar planes de acción que ayudaran a llevar a cabo llevara cabo la implementación de todas las necesidades que el personal tenga con respecto al tema.

Fase 4: Determinación de los recursos para el desarrollo del plan de marketing interno.

La determinación de los recursos necesarios para llevará cabo este plan de marketing interno están descritos en el cuadro No. 4 de esta propuesta.

Fase 5: Evaluación del impacto de las acciones de marketing interno en los resultados de los Programas de Recursos Humanos.

Todos los trabajos destacan el hecho de que la gestión del personal de la empresa bajo la óptica del Marketing interno tiene como consecuencia directa la mejora del clima interno de trabajo que existe dentro de la organización.

El énfasis por tratar a los empleados como verdaderos clientes, evaluando sus necesidades y habilidades, específicas y diseñando sus puestos de trabajo, los programas de formación y los sistemas de remuneración en base a tales necesidades y capacidades al igual que el incremento

de las comunicaciones verticales entre gerentes o supervisores y el personal traen consigo una mejor conflictividad laboral y una mejora en la motivación de los empleados.

Concretamente, esto se traduce en resultados como el incremento de la satisfacción de los empleados.

El plan estará dirigido a:

- Gerente de Recursos Humanos.
- Auxiliar de Personal.
- Capacitador del Área de Recursos Humanos.
- Jefes de Equipo.

El plan se implementara a través de charlas por expertos en la rama del Marketing de los Recursos Humanos con un costo por participante.

4.14.1. Costo de la propuesta

Los costos de los elementos necesarios para la creación e implementación de la unidad de recursos humanos en –CISMA-, son:

a) Costos de inversión inicial

Cuadro No. 1
Costo de la Inversión inicial
Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A.
diciembre 2013
Cifras en Quetzales

Implementación Unidad de Recursos Humanos		
CISMA		
Instalación física		Q2,000.00
Mobiliario		Q6,000.00
3	Escritorios	Q1,500.00
3	Sillas	Q500.00
Equipo de cómputo		Q16,200.00
3	Computadoras	Q5,000.00
1	Impresora	Q1,200.00
Total costo de inversión		Q24,200.00

Fuente: Investigación de campo PED 2013.

Descripción de los costos de inversión inicial:

- Instalación física: en oficinas de la empresa, se cuenta con espacio físico adecuado para el área física destinada a la gerencia de recursos humanos, además se tienen varias divisiones de espacios (módulos). Se sabe también que existe instalación de equipo eléctrico, telefónico e internet.
- Mobiliario: Se utilizarán tres escritorios y tres sillas.
- Equipo de cómputo: se requiere de 3 computadores (CPU y monitores) y una impresora conectada en red para uso de las tres personas que integran la unidad.

Cuadro No. 2
Costo de operación mensual
Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A.
diciembre 2013
Cifras en Quetzales

Insumos y útiles de oficina	Q500.00
Salarios personal	Q10,093.50
Otros gastos	Q500.00
Total costo de operación	Q11,093.50

Fuente: Investigación de campo PED 2013.

Descripción de los costos de operación

- Insumos y útiles de oficina: se requiere de lapiceros, lápices, resaltadores, folders tamaño carta y oficio, resmas de papel tamaño carta y oficio, ganchos, engrapadora, tinta para impresora, entre otros.
- Salario personal: el presupuesto mensual se describe a continuación.

Cuadro No. 3
 Presupuesto de Salario Mensual
 Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A.
 diciembre 2013
 Cifras en Quetzales

Puesto	Sueldo	Bonificación	Aguinaldo	Bono 14	Cuota patronal	Vacaciones	Indemnización	Gran Total
		incentivo	0.0833	0.0833	IGSS	0.04166	0.0833	
Gerente Unidad Recursos Humanos	Q5,000.00	Q250.00	Q416.50	Q416.50	Q633.50	Q208.30	Q416.50	Q7,341.30
Encargado de Admisión	Q2,171.75	Q250.00	Q180.91	Q180.91	Q275.16	Q90.48	Q180.91	Q3,330.11
Encargado de Capacitación	Q2,171.75	Q250.00	Q180.91	Q180.91	Q275.16	Q90.48	Q180.91	Q3,330.11
Totales	Q9,343.50	Q750.00	Q778.31	Q778.31	Q1,183.82	Q389.25	Q778.31	Q14,001.51

Fuente: Investigación de campo PED 2013.

Otros gastos: Se tiene estimado ese rubro por si surgieran gastos imprevistos o para utilizarlo como caja chica por si se necesitara comprar adicionales.

Cuadro No. 4
 Costo de implementación de un Plan de Marketing de RRHH
 Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A.
 diciembre 2013
 Cifras en Quetzales

Costo por facilitadores, charlas y capacitaciones		
CISMA		
3	Personal de Recursos Humanos Q. 450.00	Q1,350.00
8	Jefes de Equipos área Electrica y Civil Q. 450.00	Q3,600.00
TOTAL		Q4,950.00

Fuente: Investigación de campo PED 2013.

4.14.1 Beneficios

Los beneficios a obtener al implementar la unidad de recursos humanos en la empresa serán múltiples y serán de carácter cualitativo, debido a que será una unidad cuyo funcionamiento no generará productos.

Los principales beneficios son:

- a. Ahorro de trabajo a las diferentes gerencias de la empresa en un 30%.
- b. Al ampliar las fuentes de reclutamiento utilizando los avisos de periódico, agencias y reclutamiento y avisos por internet se estará teniendo la oportunidad de atraer mayor cantidad de candidatos.
- c. Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto.
- d. Contratación de personal calificado.
- e. Personal motivado, a través de capacitación.
- f. Identificación del personal con la empresa.
- g. Asesoramiento profesional en relación a recursos humanos, a todas las unidades que integran la empresa.
- h. Personal bien informado acerca de lo que es la empresa y las funciones que desempeña.
- i. Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

4.14.2. Plan de acción

Para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos en -CISMA- , es necesario que se ejecute lo siguiente:

Plan de Acción
Corporación de Ingeniería y Servicios de Mantenimiento, S.A.
diciembre 2013

Área: Administración			Gerencia General				
Objetivos							
1. Crear la Unidad de Recursos Humanos							
2. Dotar a CISMA de recurso humano calificado							
Metas							
1. Ser una empresa líder a nivel centroamericano, con personal altamente capacitado y motivado.							
2. Alcanzar el máximo de eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.							
Asunto	Actividad	Responsable	Tiempo		Resultados/Acciones	Costo Q.	Evaluación
			Inicio	Final			
Crear Unidad de RRHH	1. Presentación de propuesta	Asistente de Gerencia	02/01/2014	02/01/2014	Gestión del recurso humano en la empresa		Gerencia General
	2. Revisión y aprobación de propuesta	Gerencia General	03/01/2014	04/01/2014	Beneficios cualitativos en el personal, se crea perfil de gerente de RRHH		Gerencia General
	3. Autorización inicio de remodelación oficina de RRHH	Gerencia General	05/01/2014	05/01/2014	Se contrata empresa para remodelar el área	Q2,000.00	Asistente de Gerencia
	4. Compra de mobiliario con autorización de gerencia general.	Asistente de Gerencia	06/01/2014	06/01/2014	Se contrata a Gerente de RRHH		Gerencia General
	5. Se instala la unidad de RRHH	Empresa de Muebles	15/01/2014	15/01/2014	Instalación de mobiliario y Equipo	Q22,200.00	Asistente de Gerencia
	6. Gerente General contrata Gerente de RRHH	Gerencia General	16/01/2014	16/01/2014	Se presenta al Gerente de RRHH a todo el personal de la empresa.		Gerencia General
	7. Gerente de RRHH crea perfil del personal que laborará en la unidad.	Gerente de RRHH	16/01/2014	16/01/2014	Se inicia proceso de reclutamiento y selección de auxiliares.		Unidad de RRHH
	8. Gerente de RRHH contrata auxiliares	Gerente de RRHH	20/01/2014	20/01/2014	Se inicia proceso de gestión de RRHH		Unidad de RRHH
El presupuesto por la implementación de la Unidad de Recursos Humanos, asciende a Q 24,200.00							
Los costos de operación mensual de la Gerencia de Recursos Humanos, asciende a Q 10,343.50							
Hecho por:							
Firma:		Vo.Bo.			Nombre:		

Fuente: Investigación de campo PED 2013.

4.15.1 Viabilidad de la propuesta

El propósito de esta propuesta es el análisis de la posibilidad de llevar a cabo la implementación del departamento de recursos humanos en la empresa CISMA.

Se utiliza un enfoque estructurado para el análisis de esta propuesta. La actividad principal de ver la viabilidad del proyecto es determinar si la empresa debe poner en práctica la idea o la actividad empresarial propuesta. Ya que el estudio se lleva a cabo sobre una base operativa, técnica y económica.

Se propone que la persona encargada en implementar dicha propuesta sea la estudiante que la elaboro, debido a que la empresa no cuenta con una persona profesional que pueda llevarla a cabo y la estudiante esta por obtener el título de Administradora de Empresas en el grado de Licenciada. Podrá laborar como consultara en dicha empresa sin recibir remuneración.

La estudiante será la encargada de llevar a cabo todo el proceso de la administración de los recursos humanos para encontrar a la persona idónea que ocupara el puesto de Gerente de RRHH de CISMA y apoyar a la persona elegida hasta el momento que el proceso haya finalizado.

La propuesta es viable debido a que la empresa CISMA cuenta con 179 empleados y por ende se hace necesario que cuente con un departamento de RRHH, además que los costos que se estimaron para la implementación del mismo son más bajos que las pérdidas que le representa a la empresa no contar con un departamento que se encargue del personal.

Conclusiones

- 1) En la empresa en estudio no existe una unidad que se encargue de llevar a cabo el proceso de administración de recursos humanos, lo cual genera que las funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, así como los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación se realicen de manera empírica y esto ocasiona gastos innecesarios para la empresa.
- 2) No se cuenta con una base de datos a la disposición. Hasta el momento que se presenta una plaza vacante, se inicia la búsqueda de candidatos.
- 3) Las fases de reclutamiento, selección e inducción del personal no se realizan de manera uniforme. Algunas personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos fundamentales de estas fases, lo cual genera que las decisiones integradas sobre la elección del recurso humano, no sean las más adecuadas.
- 4) No están establecidas las bases para identificar las necesidades de capacitación que marquen el futuro previsto por la dirección, de acuerdo a los diferentes escenarios que pudiesen presentarse, incluyendo el recurso humano.
- 5) Existe capacitación al personal, pero es coordinado y dirigido únicamente por la gerencia de Operaciones. Esta capacitación se orienta a las actividades que ellos realizan, sin tomar en consideración la profesionalización de las demás áreas; esto debilita el clima organizacional, entorpeciendo el logro de las metas y los objetivos de la empresa.

Recomendaciones

- 1) Crear e implementar la unidad de Recursos Humanos en la empresa –CISMA-, tomando en cuenta la propuesta hecha en el presente estudio, teniendo como base la misión, visión, objetivos y políticas.
- 2) La unidad de Recursos Humanos debe crear una base de datos de aspirantes a ocupar algún puesto en la empresa, tomando en cuenta el reclutamiento interno y externo.
- 3) Todo proceso de reclutamiento de recurso humano, deberá llevarse de acuerdo a los lineamientos planteados en el numeral 4.5 de la propuesta.
- 4) Implementar por medio de la unidad de Recursos Humanos los procesos de diagnóstico de necesidades de capacitación e integrarlos a la planeación estratégica de la empresa, para convertirlos en procesos continuos.
- 5) La capacitación debe ser integral e incluir a todos los empleados de la empresa; para el efecto se debe planificar, organizar, supervisar, controlar y efectuar un seguimiento de los logros obtenidos, ya que la profesionalización, tecnificación y actualización del personal, ayudará a mantener la misión y visión y el logro de las metas y objetivos.

Referencias Bibliográficas

- 1) Chiavenato. I. 2007. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª ed. México, McGraw Hill. 500 p.
- 2) Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. 2ª ed. Colombia, McGraw Hill. 475 p.
- 3) Gómez Ceja. G. 2002 Planeación y organización de empresas. 8ª ed. México, McGraw Hill. 432 p.
- 4) Koontz, H. y Weihrich H. 2,004. Administración, una perspectiva global. 15ª ed. México, McGraw Hill. 796 p.
- 5) Koontz, H. y Weihrich H. 2.005. Administración I. 10 ed. México, Mc Graw Hill. 499 p.
- 6) Mondy, R.W. 2005. Administración de recursos humanos. 9ª ed. México, Prentice Hall. 527p.
- 7) Pinto Villatoro, R. Planeación estratégica de capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. México, McGraw Hill. 206 p.
- 8) Reyes Ponce, A. 2008. Administración Moderna. México. Limusa. 480 p.


Internet

- 1) <https://www.monografias.com/>

Anexos

Anexo No. 1

Descripción de Puestos

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Título del puesto:	Gerente de Recursos Humanos	
Ubicación administrativa:	Unidad de Recursos Humanos	
Jefe inmediato superior:	Gerente General	
Subalternos:	Encargado de Admisión Encargado de Capacitación	
<p>Descripción genérica del puesto</p> <p>Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, así como la dotación del recurso humano a la empresa, de acuerdo a los objetivos de la misma. Además debe asesorar a los otros ejecutivos de la empresa en cuanto al personal a su cargo.</p>		
<p>Atribuciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano • Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo • Velar porque se cumplan los objetivos establecidos. • Administrar adecuadamente los recursos que dispone • Tener la competencia de trabajar en equipo, aportando herramientas administrativas de aplicación práctica e inmediata • Participar junto con los otros gerentes de la empresa en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo. • Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad. • Presentar y ejecutar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la empresa • Apoyar en las decisiones del Encargado de Admisión, en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a manera de facilitar los recursos humanos requeridos, en el tiempo mínimo posible. • Apoyar en las decisiones del Encargado de Capacitación, en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y compensación para el personal • Proponer a gerencia general a corto plazo, el manejo de la estructura de compensaciones y beneficios de los empleados, por medio de políticas salariales. 		

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener una visión global del negocio, atendiendo la estrategia corporativa, la responsabilidad social empresarial, la gestión del recurso humano existente, con los aspirantes a ocupar algún puesto y con empresas relacionadas con el mercado laboral entre otros.

Autoridad

- Encargado de la administración general de la unidad de recursos humanos.
- Delega funciones al personal de la unidad de recursos humanos
- Verificar que se cumplan las actividades de acuerdo a los objetivos planeados.

Responsabilidades

- Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo.
- Cumplir lo planificado para el éxito de las labores de la unidad.

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto

a) Título

- Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.

b) Experiencia

- Mínimo de 2 años en puestos similares.

c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Vocación de servicio.
- Trabajar en equipo.
- Alta capacidad para relacionarse con los diversos niveles del recurso humano en la empresa.
- Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal.
- Don de mando, iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones.
- Dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos.
- Manejo de programas de computación.

d) Otros requisitos

- Guatemalteco (a)
- Conocimiento del idioma inglés.
- Honorabilidad y honradez
- Amplio conocimiento de empresas de servicio.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto:	Encargado de Admisión
Ubicación administrativa:	Unidad de Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Gerente de Recursos Humanos
Subalternos	Ninguno

Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo coordinar y ejecutar las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal requerido por la empresa

Atribuciones

- Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal.
- Administrar óptimamente la base de datos de reclutamiento.
- Actualizar el formato de requerimiento de personal. Este debe ser llenado por el área que requiere el personal.
- Desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal.
- Contratar al personal solicitado, verificando que cumpla con los aspectos o requisitos propuestos por la empresa.
- Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la empresa.
- Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la empresa.
- Aplicar el procedimiento de selección definido para cada perfil requerido.
- Entregar al gerente de recursos humanos el informe de los candidatos finales que aplican para el puesto.
- Elaborar anuncios para las plazas vacantes.
- Actualizar la información contenida en los expedientes del personal que labora actualmente en la empresa.
- Elaborar las técnicas de selección.
- Realizar las entrevistas necesarias, las pruebas de conocimiento u otras.
- Realizar el proceso de inducción al personal de reciente ingreso a la empresa.
- Realizar el proceso de inducción al personal que haya sido ascendido de puesto o haya sido transferido.
- Elaborar y/o actualizar los programas de inducción que contengan información de la empresa, misión, visión, objetivos, organigrama, derechos, obligaciones, beneficios, normas y reglamentos de seguridad, políticas, funciones a desarrollar, entre otros.

<p>Relaciones de trabajo</p> <p>Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la empresa, con los aspirantes a ocupar algún puesto que realice el proceso de reclutamiento y con el seguro social.</p>
<p>Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna
<p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de la base de datos de reclutamiento. • Proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal.
<p>Especificaciones o requisitos mínimos del puesto</p> <p>a) Escolaridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de dos años en puestos similares <p>c) Habilidades y destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Planeación, organización y administración de recursos. • Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo. • Manejo de programas de computación. • Espíritu de servicio. • Liderazgo en toma de decisiones. • Conocimiento de la organización y sus operaciones. • Orientación hacia el cliente. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guatemalteco(a) • Honorabilidad y honradez • Orientado al logro • Organizado

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:	Encargado de Capacitación Unidad de Recursos Humanos Gerente de Recursos Humanos Ninguno
Descripción genérica del puesto Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación del recurso humano que labora en la empresa.	
Atribuciones <ul style="list-style-type: none"> • Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación del recurso humano. • Actualizar las bases de datos de capacitación. • Desarrollar programas de capacitación en la empresa. • Elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación periódicamente. • Definir la capacitación a impartir a cada área de personal que integra la empresa. • Elaborar con el gerente de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la empresa. • Implementar nuevos programas para evaluación del desempeño en los procesos de trabajo. • Velar porque el entrenamiento del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones. • Llevar un control sobre la administración de la compensación económica. • Generar alternativas para mejorar los procesos de trabajo del área. • Preparar a corto plazo, la descripción de puestos para todo el personal actual de la empresa. • Coordinar las actividades de trabajo con otras funciones. 	

<p>Relaciones de trabajo</p> <p>Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la empresa, con el personal de reciente ingreso, con los proveedores de cursos de capacitación y bancos.</p>
<p>Autoridad</p> <p>• Ninguna</p>
<p>Responsabilidad</p> <p>• Control de la base de datos de capacitación.</p> <p>• Control sobre la asistencia a los cursos de capacitación.</p>
<p>Especificaciones o requisitos mínimos del puesto</p> <p>a) Escolaridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de dos años en puestos similares <p>c) Habilidades y destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Planeación, organización y administración de recursos. • Manejo de programas de computación. • Espíritu para organizar al personal. • Liderazgo en toma de decisiones. • Capacidad para impartir cursos. • Dominio en aspectos de comunicación. • Conocimiento de equipo audiovisual. • Conocimiento de la organización y sus operaciones. • Orientación hacia el cliente. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guatemalteco (a) • Honorabilidad y honradez • Orientado al logro • Organizado

Anexo No. 2
Formato de requerimiento de personal



Información general

Gerencia que solicita: _____

Fecha de solicitud: _____

Fecha de recepción: _____

Nombre del solicitante: _____

Nombre del cargo: _____

Cantidad de plazas solicitadas: _____

Situación del puesto: Permanente _____ Temporal _____

Origen del requerimiento: Plaza nueva _____ Plaza vacante _____

Descripción del cargo: _____

Requerimientos mínimos del puesto

Estudios requeridos: _____

Experiencia: Profesional _____ Operativa _____ Administrativa _____

Condiciones de trabajo: _____

Características deseables: _____

Características no deseables: _____

Habilidades: _____

Otros requisitos: _____

Condiciones de trabajo

Requiere licencia de conducir: Si _____ No _____

Tipo de vehículo: Moto _____ Pick Up _____ Camión grúa _____

Requiere laborar tiempo extraordinario: Si _____ No _____

Requiere capacitación inmediata: Si _____ No _____

Clase de necesidad de capacitación: _____

Anexo No. 3
Guía de entrevista preliminar



Datos de identificación

Fecha: _____

Nombre: _____

Edad: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Estado civil: _____

Puesto solicitado: _____

Aspectos personales

¿Cómo se enteró de la plaza vacante? _____

¿Conoce algún empleado de la empresa? _____

¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? _____

¿Cómo puede la empresa ayudarlo a lograr sus objetivos? _____

¿Conoce el servicio que realiza la empresa actualmente y donde lo realiza?

Factores educacionales

¿Qué nivel de educación ha concluido? _____

¿Estudia actualmente? _____

¿Ha recibido cursos de capacitación? _____

¿De que clase? _____

Factores laborales

¿Trabaja actualmente? _____

¿Funciones realizadas en el trabajo anterior? _____

¿Aspectos que le gustaban del trabajo anterior? _____

¿Logros alcanzados en el trabajo anterior? _____

¿Tiene conocimiento sobre el uso de equipo de seguridad industrial? _____

Factores intangibles

¿Que cree usted que le ayuda a su desenvolvimiento? _____

¿Qué valora más en un puesto de trabajo? _____

¿Cuáles son sus aspiraciones salariales? _____

¿Cuándo puede empezar a trabajar? _____

¿Está dispuesto a trabajar en el interior del país? _____

Nombre del entrevistador _____

Puesto _____

Observaciones _____

Anexo No. 4 Manual de inducción

Información de la empresa

-CISMA-, le da una cordial bienvenida y a continuación le presenta el siguiente manual de inducción, en donde encontrará algunos aspectos generales de la empresa que usted debe conocer para que la relación laboral que hoy inicia, se desarrolle de una forma adecuada.

Lo invitamos a que lea el presente documento y cualquier aspecto, sugerencia o duda que se le presente, la pueda consultar con su jefe inmediato.

Misión

“Ser la empresa guatemalteca líder en instalaciones eléctricas, obra civil, en los Sectores industrial, comercial y residencial”

Visión

“Somos una empresa destinada a prestar servicios de instalaciones eléctricas de alto y bajo voltaje en las áreas de potencia e industria, desarrollo de obra civil, diferenciándonos por nuestro compromiso, responsabilidad y confiabilidad hacia los clientes”

Objetivo

Nuestro principal objetivo es ofrecer a nuestros clientes una solución integral para la ejecución de los proyectos, que va desde el diseño, suministro de todos los equipos eléctricos, materiales, transporte, mano de obra, supervisión técnica y de seguridad industrial, pruebas y puesta en marcha de los proyectos, para obtener un producto final de alta calidad, de acuerdo a sus necesidades, juntamente con la asesoría y un soporte técnico a cargo de personal altamente calificado y motivado.

Condiciones de la contratación

- La jornada de trabajo es de lunes a viernes, con horario de 8:00 a 18:00 horas.
- Si se requiere trabajar fuera del horario establecido, se pagará tiempo extraordinario de acuerdo a lo que dicta el Código de Trabajo.
- El tiempo para almorzar es de 1 hora.

Beneficios laborales y prestaciones

- Vacaciones: Todos los empleados tienen derecho a descansar con goce de sueldo, 15 días por cada año trabajado.
- Aguinaldo: Se tiene derecho al aguinaldo proporcional al tiempo laborado o del 100% en caso de tener un año de labor continúa.
- Bono 14: Se tiene derecho al 100% del bono 14 cuando se tenga como mínimo un año de labor continua o a su parte proporcional.

Días de descanso

Los días de descanso remunerado de acuerdo al Código de Trabajo son:

- Son días de asueto con goce de salario:
- 1° de enero.
- Jueves, viernes y sábado Santos.
- 1° de mayo.
- 30 de junio.
- 15 de septiembre.
- 20 de octubre.
- 1° de noviembre.
- 24 de diciembre a partir de las 12:00 horas.
- 25 de diciembre.
- 31 de diciembre a partir de las 12:00 horas.
- El día de la festividad local

Trabajo a desempeñar

Recuerde que el trabajo a desempeñar nos compromete con nuestros compañeros, clientes y sociedad.

El trabajo lo debemos realizar con integridad, responsabilidad y excelencia.

Forma y días de pago

- Los pagos se harán abonando a la cuenta de depósitos monetarios que se abrirá a su nombre en el Banco Industrial.
- Los días de pago serán el último día hábil de la quincena o del mes.

Estructura de CISMA

-CISMA- está integrada de la siguiente manera:

- Consejo Administrativo
- Director General
- Gerencia general
- Asistencia de gerencia
- Gerencia de Proyectos
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Obra Civil
- Gerencia de Recursos Humanos

Ubicación de los servicios

Las áreas administrativas y operativas de la empresa, cuenta con los servicios básicos necesarios (sanitarios, cafetería, sala de sesiones y bodega).

Medidas de emergencia

En las áreas administrativas y operativas de la empresa, contará con información relacionada a quién llamar en casos de emergencia. Recuerde que ante cualquier emergencia debe:

Evaluar el Riesgo

Determine qué consecuencias adversas pueden presentarse.

Analizar cómo reducir el riesgo

Asegúrese de recibir la debida capacitación, el conocimiento, las herramientas y el equipo de protección personal para llevar a cabo su trabajo de una manera segura.

Actuar para garantizar operaciones seguras

Adopte medidas necesarias para asegurarse de que el trabajo se realice en forma segura, ajustándose a los procedimientos de seguridad.

Equipo de seguridad industrial

Todos los trabajadores del área operativa portarán siempre consigo el equipo de protección personal básico:

- Playera con el logotipo de la Empresa
- Zapatos punta de acero,
- Guantes,
- Lentes,
- Casco.
- Tapones Auditivos.

Atentamente:

-CISMA-

Anexo No. 5

Evaluación de Desempeño

Nombre: _____ Fecha: _____

Cargo: _____ Gerencia: _____

Instrucciones: la calificación de cada ítem debe estar comprendida entre 0 a 10 puntos y se considerará empleado regular aquella persona que promedie siete punto cinco (7.5).

Excelente - Por encima del promedio - Promedio - Por debajo del promedio

10 puntos de 8 a 9 puntos de 5 a 7 puntos de 0 a 4 puntos

I. Descripción de la función

PUNTOS

- a) Producción: cantidad de trabajo ejecutado _____
- b) Calidad: exactitud de adaptación de las tareas _____
- c) Conocimiento del trabajo: grado de adaptación de las tareas _____
- d) Cooperación: Actitud con la empresa, autoridades y compañeros _____

II. Características individuales

- a) Comprensión: grado de percepción de crear ideas individuales _____
- b) Creatividad: capacidad de crear ideas productivas _____
- c) Realización: capacidad de efectuar ideas propias y ajenas _____

III. Evaluación suplementaria

- a) Ajuste funcional general: adecuación y desempeño en la función _____
- b) Progreso funcional: grado de desarrollo de las funciones _____

- c) Asiduidad y puntualidad: responsabilidad en cuanto a horario y tareas _____
- d) Salud: estado de salud y disposición para el trabajo _____

IV. Promedio

Después de haber efectuado la evaluación durante el período de prueba de 60 días y haber obtenido una nota mínima de ____ puntos, se considera al trabajador como empleado por encima del promedio.

Gerente de Recursos Humanos

c.c. Archivo RRHH

c.c. Empleado

Anexo No. 6
Encuesta a personal de nivel ejecutivo

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Actualización y cierre Académico

Objetivo de la encuesta: medir la situación actual de la empresa Cisma, S.A., con el fin de proponer la creación de la unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones:

De manera objetiva, sírvase responder a los cuestionamientos siguientes, marcando con una X, la respuesta que más se acerque a su percepción de la situación y ampliando su respuesta en donde le sea solicitado.

1. ¿Considera que los procesos organizacionales actuales de medición del desempeño, compensación y desarrollo administrativo se deba a un manejo del recurso humano bien diseñado?

SI NO

Por qué? _____

2. ¿Conoce e identifica el personal ejecutivo de la empresa el modelo de autoridad existente en la estructura organizacional?

LINEAL STAFF FUNCIONAL OTRA

3. ¿Conoce el personal de la empresa el organigrama general?

SI NO

4. ¿Quién contrata al personal nuevo?

GERENTE GENERAL GERENTE OPERACIONES GERENTE ADMINISTRATIVO OTRO

Especifique _____

5. ¿Cuándo hay una plaza vacante, antes de contratar personal nuevo, la organización busca al candidato dentro de la empresa?

SI NO

6. ¿Qué técnica de reclutamiento externo utilizan para atraer a los candidatos?

Avisos de Periódico Agencia de Reclutamiento Referencia Otro

Cuáles?: _____

7. ¿En la actualidad que procedimiento utilizan para seleccionar candidatos?

8. ¿Qué persona se encarga de aplicar estos procedimientos?

9. ¿En el proceso de selección realizan entrevistas?

SI NO

10. ¿Si la respuesta es afirmativa, cuantas entrevistas realizan?

11. ¿Qué persona se encarga de decidir y elegir al candidato en el proceso de contratación de personal?

GERENTE GENERAL GERENTE OPERACIONES GERENTE ADMINISTRATIVO OTRO

Especifique: _____

12. ¿Evalúan el desempeño del personal de la empresa?

SI NO

13. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño de personal?

GERENTE GENERAL GERENTE OPERACIONES GERENTE ADMINISTRATIVO OTRO

14. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño del personal?

MAS DE 1 AÑO 12 MESES 6 MESES 3 MESES 1 MES

15. ¿Qué método de evaluación del desempeño utilizan?

16. ¿Tienen establecido un formato para evaluar el desempeño del empleado?

SI NO

17. ¿Quién se encarga de las políticas de compensaciones económicas directas e indirectas para el personal?

GERENTE GENERAL GERENTE OPERACIONES GERENTE ADMINISTRATIVO OTRO

18. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para las políticas de compensación y las decisiones de remuneración?

19. ¿Recibe el personal de la empresa algún tipo de capacitación?

SI NO

20. ¿Quién se encarga de determinar las necesidades de capacitación del personal?

GERENTE GENERAL GERENTE OPERACIONES GERENTE ADMINISTRATIVO OTRO

21. ¿Qué método utilizan para capacitar al personal?

22. ¿Quién se encarga del proceso de inducción para el personal?

GERENTE GENERAL GERENTE OPERACIONES GERENTE ADMINISTRATIVO UN COMPAÑERO

23. ¿Qué tipo de programas de inducción aplica la empresa para los nuevos empleados?

GENERAL POR AREA OTRA

Especifique _____

24. ¿Planifican la cantidad y calidad del recurso humano que se necesita en la empresa?

SI NO

25. ¿Quién se encarga del banco de datos del personal actual?

26. ¿Considera que es importante implementar una unidad de recursos humanos en la empresa?

SI NO

Anexo No. 7
Encuesta a personal administrativo y operativo

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Actualización y cierre Académico

Objetivo de la encuesta: medir la situación actual de la empresa Cisma, S.A., con el fin de proponer la creación de la unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones:

De manera objetiva, sirvase responder a los cuestionamientos siguientes, marcando con una X, la respuesta que más se acerque a su percepción de la situación y ampliando su respuesta en donde le sea solicitado

1. ¿Qué edad tiene actualmente?

18-25 26-35 36-50 Más de 50

2. ¿Cuál es el nivel de escolaridad?

PRIMARIA BASICOS DIVERSIFICADO UNIVERSITARIO

3. ¿Qué puesto desempeña actualmente?

Administrativo Operativo De campo

4. ¿Cómo llegó usted a esta empresa?

Candidato Reclutado Referencias de otros Anuncio Otros

Especifique: _____

5. ¿Cómo se entera de las plazas vacantes que surgen en la empresa?

Promociones Empleados que se retiran Boletines Avisos Otros

Especifique: _____

6. ¿Cuál de las técnicas descritas a continuación le fue aplicada para optar a la plaza que ocupa actualmente?

Entrevista

Prueba de conocimiento o capacidad

Prueba psicométrica

Prueba de personalidad

7. ¿Lo han evaluado para determinar su nivel de desempeño laboral?

SI NO

8. ¿Cada cuánto tiempo le realizan evaluaciones a su desempeño laboral?

MAS DE 1 12 6 3 MESES 1
AÑO MESES MESES MES

9. ¿La empresa proporciona cursos de capacitación?

SI NO

10. ¿Cada cuánto tiempo son programados los cursos de capacitación?

MAS DE 1 12 6 3 MESES 1
AÑO MESES MESES MES

11. ¿Cuándo ingresó a la empresa le brindaron una adecuada inducción (introducción y orientación en la empresa)?

SI NO

12. ¿Quién le proporcionó la inducción cuando ingresó a la empresa?

Gerente General Gerente Operaciones Gerente Administrativo Un Compañero

13. ¿En cuanto al ambiente organizacional indique en que categoría (s) se identifica más con la empresa? Puede marcar cuantas considere

- a) Identificación con la empresa
- b) Conocimiento de la empresa
- c) Condiciones laborales de la empresa
- d) Relaciones con autoridades de la empresa
- e) Relaciones con compañeros de la empresa
- f) Compensaciones y beneficios de la empresa
- g) Superación y desarrollo

14. ¿En cuanto a las condiciones laborales, indique cuáles de los siguientes aspectos le brinda la empresa para la realización de la gestión laboral?

- a) Cuentan con materiales y equipo para realizar su trabajo
- b) Las instalaciones brindan condiciones adecuadas de trabajo
- c) Cuentan con el equipo de seguridad adecuado
- d) Le satisface el mantenimiento y limpieza de las instalaciones
- e) Le satisface el mantenimiento y estado del equipo
- f) Percepción de que a las autoridades de la empresa les preocupa el mantenimiento de las instalaciones y equipo

15. ¿En cuanto a las relaciones con las autoridades de la empresa, considera que usted le es importante como persona?

SI NO

16. ¿Cree usted que en la empresa las autoridades escuchan sus opiniones y/o sugerencias para mejorar el trabajo?

SI NO

17. ¿Considera tener la libertad para tomar decisiones en cuestiones de trabajo?

SI NO

18. ¿Percibe que sus compañeros confían en el trabajo que realiza?

SI NO

19. ¿Considera que sus compañeros trabajan en equipo?

SI NO

20. ¿Cree que la empresa reconoce y otorga incentivos por su buen desempeño?

SI NO

21. 30 ¿La empresa promueve actividades culturales, recreativas y deportivas para sus empleados?

SI NO

22. ¿Ha recibido algún reconocimiento o felicitación por su buen trabajo?

SI NO

23. ¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?

SI NO

24. ¿Considera que es necesario implementar una unidad que permita una adecuada administración del recurso humano en la empresa?

SI NO

Anexo No. 8
Entrevista al director general

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Actualización y cierre Académico

Objetivo de la entrevista: medir la situación actual de la empresa Cisma, S.A.

1. ¿Utilizan el formato de solicitud de empleo?

SI NO

2. ¿Utilizan formato de guía de entrevista?

SI NO

3. ¿Obtiene buenos resultados la capacitación aplicada hasta hoy?

SI NO

4. ¿En cuales departamentos la aplican?

5. ¿Con la capacitación actual obtienen productividad y eficiencia los empleados?

SI NO

6. ¿Tiene la empresa salón de conferencias o reuniones?

SI NO

7. ¿Tiene la empresa algún documento donde se registren las capacitaciones al personal?

SI NO

8. ¿Manejan un programa de Seguridad industrial?

SI NO

9. ¿Ofrece usted o sus principales colaboradores, charlas de seguridad?

SI NO

10. ¿Quién administra las remuneraciones y pasivos laborales de los empleados?

11. ¿Quién lleva a cabo la planeación de las actividades empresariales y con qué frecuencia se realizan?

12. ¿Participan las demás gerencias en la planeación de éstas actividades?

13. ¿A qué factores le adjudica usted el éxito empresarial logrado hasta hoy?

14. ¿Siendo la persona de mayor jerarquía en la empresa, le beneficiaría una gerencia de recursos humanos, que, dentro de sus actividades, se encargue de desarrollar destrezas y generar cambios en las actitudes de los empleados?

SI NO

