

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Trabajo final de Proceso de Grado para optar al título de Licenciatura en Psicología
“DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIGRAMÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ONELINK, UBICADA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PARA POTENCIAR UN DESARROLLO ÓPTIMO
EN LA SOCIEDAD SALVADOREÑA, EN EL PERÍODO DE DICIEMBRE 2015 A JUNIO
2016”.

PRESENTADO POR:

Gómez Castillo, Andrea Guadalupe – DUE: GC08057

DOCENTE ASESOR:

LIC.: BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:

LIC.: MAURICIO EVARISTO MORALES

Ciudad Universitaria, mayo de 2017

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector:

Maestro Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector académico:

Dr. Manuel de Jesus Joya

Vicerrector administrativo interino:

Ing. Carlos Armando Villalta

Secretario General Interino:

Maestro Cristobal Ríos

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

Decano: Lic.: José Vicente Cuchillas

Vice-Decano Lic.: Edgar Nicolás Ayala

Secretario de la facultad: Maestro Héctor Daniel Carballo

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Autoridades

Jefe de departamento: Lic. Wilber Alfredo Hernández

Coordinador de proceso de grado: Lic. Mauricio Evaristo Morales

Docente director: Lic.: Jaime Salvador Arriola

AGRADECIMIENTOS

Después de un largo camino recorrido para llegar a redactar los agradecimientos de mi trabajo de grado, puedo dar fe que el camino puede ser difícil más no imposible. Han sido dos años llenos de retos, obstáculos, alegrías, decepciones y triunfos; y sé que este día, estoy aquí porque Dios me ha dado las herramientas necesarias para salir adelante con el apoyo incondicional de mi familia.

En estos años que duró mi formación como profesional en salud mental, me enamoré locamente de mi profesión, de mi trabajo diario, de mis retos y de mis satisfacciones en él.

Doy gracias a Dios por la salud que siempre me ha dado y el coraje de seguir adelante a pesar de las adversidades que llegaron. Gracias a mi mami y a mi papi que son mis pilares en la vida. Sin sus consejos, regaños, sermones, bravuras (...) yo no sería quien soy ni hubiera llegado aquí, donde estoy este día, cumpliendo uno de los sueños más grandes que podría tener en la vida.

Gracias a Dios nuevamente porque el trabajo de mis padres nunca faltó y siempre pudieron proveernos a mis hermanas y a mí, de lo básico y de muchísimo más. Esta carrera es dedicada a ellos, a su amor incondicional por sus tres princesas.

Agradecer también a la Universidad de El Salvador, que me acogió por tantos años y me hizo conocer personas increíbles, llenas de luz, llenas de conocimientos, llenas de buenos deseos y acciones admirables. Los catedráticos que me hicieron crecer como persona y que de corazón y por amor a su profesión me formaron para ser de las mejores.

Lic Benjamín Landaverde quien ha sido como un padre para mí en este camino, por sus regaños y sus consejos. Esta tesis es producto de su apoyo incondicional hacia mí en este camino. Gracias.

Gracias mi UES que me viste llorar, reír, enamorarme, desenamorarme, soñar, tropezar, levantarme... Mi UES que la llevo en el corazón junto a las personas que a pesar de los años siguen siendo parte importante en mi vida. Gracias.

Gracias mi segunda casa, por formarme como profesional y como persona. Aquí encontré el sentido de mi vida y el amor de mi vida.

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
CAPITULO I. PRÓLOGO	
1.1 Prólogo	IX
CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
CAPITULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
3 Centros de llamadas o centros de contacto	11
3.1 Historia de los centros de llamadas	11
3.2 Historia de los centros de llamadas en El Salvador	12
3.3 Departamento de Recursos Humanos	14
3.1.1 Antecedentes históricos	14
3.1.2 Organización del departamento de recursos humanos	15
3.1.3 Organización formal e informal	16
3.1.4 Organización jerárquica	16
3.1.5 Funciones del departamento de recursos humanos	17
3.2 Qué hace Recursos Humanos en la empresa	18
3.2.1 Planificación de personal	18
3.2.2 Selección de personal	19
3.2.3 Contratación de personal	19
3.2.4 Formación de personal	19
3.2.5 Gestión de nóminas, prestaciones y beneficios del personal	20
3.2.6 Evaluación continua del personal	20
3.2.7 Gestión del proceso disciplinario del personal	20
3.3 Áreas que conforma el departamento de Recursos Humanos	20
3.3.1 Reclutamiento y selección de personal	20
3.3.2 Archivo de personal	21
3.3.3. Control de nómina	21
3.3.4 Contratación de personal	21
3.3.5 Bienestar laboral	22

3.3.6 Salud ocupacional	23
3.3.7 Capacitación y desarrollo	24
3.3.8 Compensaciones	26
4 Estructura organigramática	28
4.1 Definición del término organigrama	28
4.2 Importancia del organigrama en la organización	29
4.2.1 Ventajas que representan los organigramas	30
4.3 Modalidades o tipos de estructura existentes	30
4.3.1 Jerárquica o de línea	30
4.3.2 Funcional	31
4.3.3 Mixta	31
4.3.4 Criterios para graficar dentro de un mismo nivel jerárquico	32
4.3.5 Formas usuales de representar los organigramas según su forma	32
4.3.6 Formas usuales de representar los organigramas según su contenido	35
4.4 Proceso para la elaboración de organigramas	36
4.4.1 Aspectos preliminares para la elaboración de organigramas	36
4.4.2 Pasos básicos a seguir en el proceso de la elaboración de organigramas	36
4.4.3 Diseño del organigrama	38
4.4.4 Divulgación, revisión y actualización del organigrama	39
CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1 Tipo de investigación	41
3.2 Población	41
3.3 Tipo de muestreo	41
3.4 Muestra	41
3.5 Métodos	42
3.6 Técnicas e instrumentos a utilizar	42
3.6.1 Técnicas	42
3.6.2 Instrumentos a utilizar	42
3.7 Recursos	43
3.8 Procedimiento metodológico	44
3.9 Actividades	45

CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
4.2 Interpretación de resultados	72
4.3 Diagnóstico	74
4.4 Propuesta	76
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
6.1 Conclusiones	85
6.2 Recomendaciones	86
ANEXOS	87

CAPITULO I

PRÓLOGO

En esta investigación, encontrará la información obtenida a través de un diagnóstico sobre la situación actual de la estructura organigramática del departamento de Recursos Humanos de la empresa OneLink.

Se describe brevemente la historia de la industria en los centros de contacto en El Salvador, sus inicios, su desarrollo y la actualidad como fuente de trabajo para jóvenes que están en busca de su primera oportunidad laboral.

Se crearon instrumentos de evaluación para el diagnóstico de la situación actual en el departamento de recursos humanos de la empresa OneLink y los cuales se describen en el apartado de vaciado de datos y análisis e interpretación de datos.

Para finalizar se presenta una propuesta de cómo debería estar conformado el departamento de recursos humanos en OneLink, fundamentándolo con la teoría y la necesidad encontrada en el diagnóstico.

CAPITULO II.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general:

- Diagnosticar el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos en la empresa OneLink S.A. de C.V. para potenciar su desarrollo óptimo en la sociedad salvadoreña.

Objetivos específicos

- Identificar los procesos que se utilizan actualmente dentro de la empresa para dirigir el departamento de Recursos Humanos y cuál es el impacto que tienen en la población de la empresa.
- Elaborar y aplicar un cuestionario y una entrevista, que permita el conocimiento que tienen diferentes profesionales dentro de la empresa, respecto al funcionamiento que debe tener y el funcionamiento que tiene departamento de Recursos Humanos en la empresa.
- Crear una propuesta de estructura organigramática del departamento de Recursos Humanos de OneLink en la cual se puedan satisfacer las necesidades inmediatas de la empresa. Para su óptimo desarrollo.

CAPITULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3. Centros de llamadas o Centros de contacto

3.1 Historia de los centros de llamadas

Un Centro de Llamadas (en inglés: *Call Center*) es un área donde agentes, asesores, supervisores o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, *outbound*) y/o reciben llamadas (llamadas entrantes o *inbound*) desde o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

Un Centro de Contacto (en inglés: *Contact Center*) es una oficina centralizada usada con el propósito de recibir y transmitir una amplia cantidad de llamadas y pedidos a través del teléfono, los cuales se pueden realizar por canales adicionales al teléfono, tales como fax, correo electrónico, mensajería instantánea, mensajes de texto (SMS) y mensajes multimedia (MMS), entre otros.

Desde su invención, el teléfono ha sido el medio de contacto por excelencia. En el mundo empresarial, las comunicaciones corporativas se centraron en torno a la telefonía y tecnologías asociadas (fax, télex, entre otros). Su fácil manejo rapidez y la naturalidad del protocolo empleado en su uso (la conversación humana) han sido algunas de las razones de este éxito. A medida que el tráfico telefónico clientes-empresas crecía, se puso de manifiesto la necesidad de gestionar esas llamadas con el fin de atender a los clientes de la mejor manera posible y a un costo razonable.

Los call center nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio eran únicamente informativos y tenían un carácter de servicio adicional a la oferta principal del producto.

Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de Agente Teleoperador, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

3.2 Historia de los centros de llamada en El Salvador

Actualmente en El Salvador existen varias empresas que brindan el servicio de un *Call Center*. Son empresas que cuentan con mucho personal joven pues las jornadas de trabajo son de entre 4, 6 y 8 horas lo que les permite poder estudiar una carrera universitaria combinándolo con una experiencia en el ámbito laboral.

De acuerdo a datos de la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA), el sector de servicios fue uno de los que mejor desempeño tuvo en las ventas del país al exterior durante 2011, representando un 20% de las exportaciones salvadoreñas ese año¹.

Según el director de PROESA², Giovanni Berti, los servicios que prestan los *Call Centers* son los que más demanda tienen en el exterior, lo cual ha significado un aumento durante la última década del número de empresas que llegan al país para invertir en ese rubro.

Ese crecimiento, destacan las autoridades de economía, se traduce en generación de trabajos: entre 4 y 5 de cada 10 empleos formales del país son generados en el sector servicios, que emplea, en su mayoría, a jóvenes.

El objetivo de los departamentos de capital humano es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el curso de su labor este departamento enfrenta numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad.

En la antigüedad se considera que se utilizaba la violencia como una manera de manejar al personal a cargo de cierta actividad o labor, pero también se cree que desde épocas muy remotas se seleccionaba el personal, escogiendo individuos vigorosos, fuertes, con la capacidad de liderar para desempeñar y dirigir las acciones, tal como el caso de la

¹ Datos obtenidos de *Diario Digital contrapunto*, artículo "Los explotados de la nueva industria", junio 2012.

² Agencia gubernamental que a partir de su fundación en el año 2000 se dedica a la promoción de las

² Agencia gubernamental que a partir de su fundación en el año 2000 se dedica a la promoción de las inversiones en El Salvador.

recolección de frutos, construcciones arquitectónicas, caza, conquistas de territorios etc., de esta manera era como se hacía presente en aquellos tiempos de alguna manera la administración de los recursos humanos, siendo el hombre la principal fuerza para su propia sobrevivencia.

El objetivo de los departamentos de capital humano, hasta hace poco designados también como departamento de recursos humanos o departamentos de personal, es ayudar a las personas y organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor estos departamentos enfrentan desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad.

En el siglo XXI la administración del capital humano encara nuevos desafíos, dada la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía a escala mundial. Dentro de este marco de referencia, el departamento de recursos humanos debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en parámetros éticos como en forma socialmente responsable.

En la actualidad los recursos humanos son considerados parte fundamental para el funcionamiento óptimo de una empresa, cuya relación con los recursos financieros, materiales y técnicos, son la base para el logro de objetivos y metas, así como crecimiento y consolidación de variadas empresas y organizaciones.

OneLink es una empresa dedicada al rubro de *contact center* (centros de contacto) la cual está ubicada en Torre Citi, Bulevar Los Próceres, El Salvador, desde diciembre 2014 que se inició la búsqueda de perfiles a través del reclutamiento. Es una corporación fundada por un grupo de personas con un registro comprobado de más de 20 años de experiencia en las industrias de *Call Center*. Actualmente con operaciones en El Salvador, Nicaragua, Guatemala y Colombia.

OneLink, como *call center*, tiene una población de aproximadamente 1381 empleados entre puestos operativos y administrativos.

En la actualidad OneLink cuenta con un Departamento de Recursos Humanos el cual ha sido creado hace aproximadamente 6 meses; éste, está conformado por 16 profesionales entre

Psicólogos, Administradores de empresas, Mercadólogos e Ingenieros en sistemas, los cuales en conjunto, trabajan por garantizar el correcto desarrollo de la misma.

La necesidad de diagnosticar la estructura organigramática del Departamento de Recursos Humanos de OneLink, surge debido al rápido crecimiento que está teniendo la empresa y en la cual hasta hace 6 meses se inició el departamento de Recursos Humanos, sin la delimitación de áreas y funciones que garanticen la consecución de las necesidades de la industria.

En base a la falta de organización de áreas que conforman el departamento de Recursos Humanos en OneLink, surge la necesidad del conocimiento y aporte del Psicólogo organizacional, quien pueda identificar el tipo de empresa que es, la población con la cual trabaja y lograr organizar a los profesionales que lo conforman para una mejor dirección del recurso humano de la empresa.

Con el diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos de OneLink, se pretende mejorar las contribuciones productivas del personal a la empresa en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es decir, adecuar el trabajo del Departamento de Recursos Humanos en OneLink para contribuir en la consecución de objetivos y necesidades de la empresa y sus colaboradores.

3.3 Departamento de Recursos Humanos.

3.3.1 Antecedentes históricos.

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales, etcétera.

Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración, algo todavía frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores. A medida que una empresa

crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. En este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa. En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización.

Un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores principales: el tamaño y la actividad de la empresa. En este departamento puede haber uno o varios niveles jerárquicos, según el número de personas que lo compongan y del total de los trabajadores de la empresa. Por lo general, existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones, y cada una de ellas está formada por personal especializado en funciones concretas.³

3.1.2 Organización del departamento de recursos humanos.

La gestión del personal de la empresa influye en la estructura, las funciones del departamento de recursos humanos y en todo el funcionamiento de la empresa. La forma de organizar y gestionar el personal viene determinada por lo que se denomina cultura empresarial, que es el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa.

A continuación veremos algunas de las formas de organización del departamento de recursos humanos más habituales.

³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Tercera edición. México. McGraw-Hill.1988.

3.1.3 Organización formal e informal.

En las empresas se crean una serie de departamentos a los que se asignan unas funciones concretas; estos departamentos, establecidos así de forma oficial, constituyen lo que se conoce como organización formal. La organización formal sirve esencialmente para fijar un campo de actuación a cada persona y asignarle unas tareas y unos objetivos cuya ejecución será controlada por el superior jerárquico.⁴

La organización formal define los niveles de jerarquía y las conexiones entre los componentes de la empresa, y también establece canales y procedimientos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa. Es decir, todos conocen la posición que ocupan en la empresa.

Paralelamente a la organización formal surgen, de forma espontánea y debido a las relaciones personales, los canales de comunicación, a los líderes, etc., una organización paralela que se conoce como organización informal.

Para que una empresa funcione correctamente, es necesario tener en cuenta la organización informal al establecer la organización formal. Por ejemplo, cuando se nombre a un jefe de departamento se intentará que sea la persona que ejerce mayor influencia en el grupo; o, por ejemplo, en el caso de que exista un grupo de trabajo con buenas relaciones personales y que esté muy unido, se procurará no disolverlo.

3.1.4 Organización jerárquica.

Es un sistema basado en la autoridad del jefe, al que la alta dirección indica los objetivos para que se responsabilice de ellos.

En estos sistemas la comunicación es descendente, es decir, de la dirección hacia los cuadros medios, y de ellos hacia los subordinados, que son meros ejecutores de las órdenes que reciben de la dirección.

⁴ Asfried B. Weinert

La organización jerárquica establece distintos niveles, de mayor a menor categoría y debido a que cada mando sólo puede dirigir a un número limitado de empleados, el crecimiento de la empresa requiere la creación de diversos departamentos gestionados por mandos intermedios. En la Figura 1 se puede observar, de forma gráfica, que elementos pueden conformar los distintos departamentos de la dirección de recursos humanos.



Figura 1. Organización jerárquica

3.1.5 Funciones del departamento de recursos humanos.

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad. En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc.

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

En la Figura 2 aparece un organigrama tipo de las funciones del departamento de personal de una gran empresa.

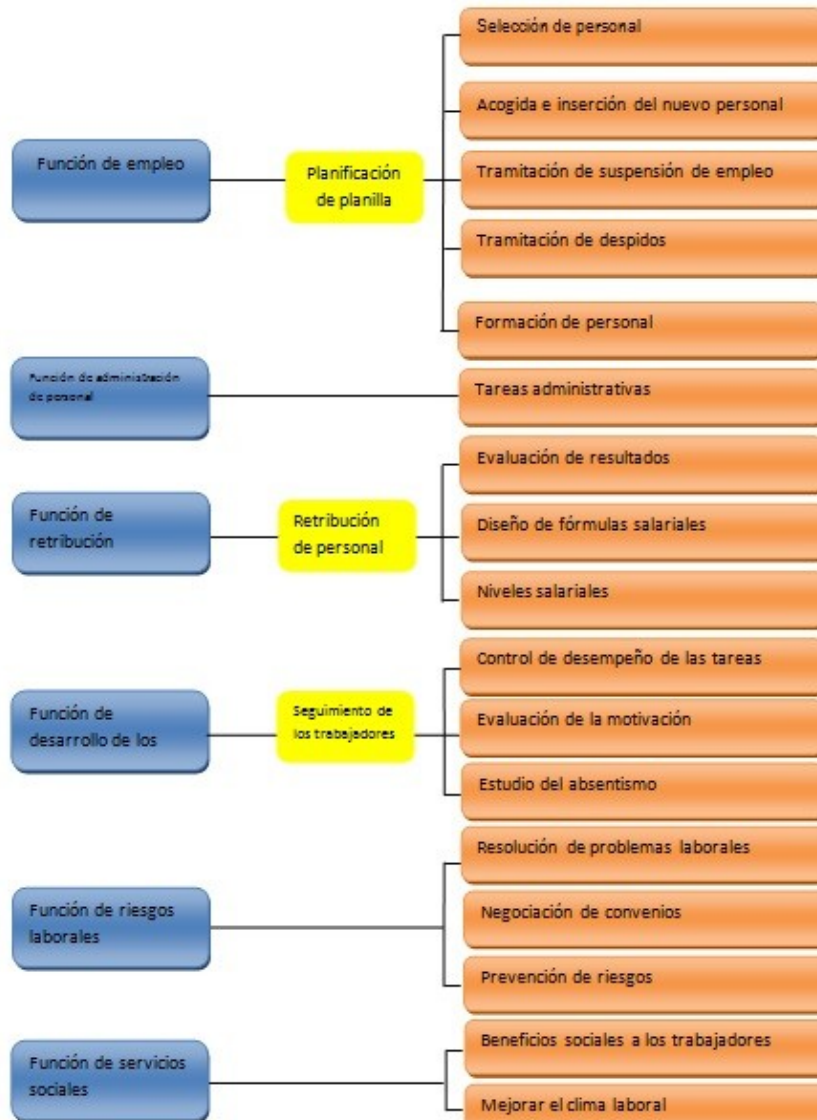


Figura 2. Organigrama de funciones de departamento de Recursos Humanos.

3.2 Qué hace Recursos Humanos en la Empresa.

3.2.1 Planificación de Personal.

La primera labor de esta área es efectuar una planificación de personal, es decir, determinar cuál es la necesidad de mano de obra que va a tener la empresa en una época determinada, qué tipo de perfiles van a ser los necesarios, qué tipo de contratos van a realizarse y cuál va ser su coste.

3.2.2 Selección de Personal.

Tras la planificación comienza la búsqueda, se pasa a la fase de selección de personal. Una vez establecido cuál es el perfil de trabajador que busca la empresa, se comienza a buscar candidatos dando publicidad de la vacante existente. Actualmente la forma más común de hacerlo es a través de portales especializados de empleo en la red.

En cuanto comiencen a llegar los currículums, los técnicos de Recursos Humanos comenzarán la criba, descartando a aquellos cuyo perfil no se adapte al buscado y concertando entrevistas con aquellos candidatos que consideren que pueden ser idóneos para el puesto.

Posteriormente se realizarán entrevistas personales para conocer a los candidatos con más profundidad y si fuera necesario, se realizarán pruebas para comprobar que los interesados pueden realizar el trabajo ofertado. Se procederá de esta manera hasta que se encuentre al candidato idóneo.

3.2.3 Contratación de Personal.

Una vez encontrado el trabajador ideal para cubrir el puesto vacante, el área de Recursos Humanos se encargará de realizar todas las gestiones relativas a la contratación. Se firmará el contrato, se registrará oficialmente y se procederá a dar de alta al trabajador en la Seguridad Social en el régimen que le corresponda.

3.2.4 Formación de Personal.

El área de Recursos Humanos se encarga, además, de organizar los cursos formativos necesarios para que los trabajadores puedan desempeñar su labor de forma óptima y adecuada y que sus conocimientos estén lo más actualizados posible. En caso de que la empresa no contara con departamento de riesgos laborales, esta área se encargará también de dar la formación necesaria a los empleados en esta área tan importante.

3.2.5 Gestión de Nóminas, Prestaciones y Beneficios del Personal.

Otra función clave del área de Recursos Humanos es la gestión de salarios, prestaciones y beneficios. Son ellos quienes se encargan de confeccionar las nóminas, aplicar las retenciones correspondientes, distribuir las pagas extras cuando sea necesario y en general todo aquello que guarde relación con la remuneración de los trabajadores.

El área de RRHH se encarga además de gestionar los días libres y los periodos vacacionales, de modo que el disfrute de las mismas por los trabajadores suponga para la empresa el menor menoscabo posible.

3.2.6 Evaluación Continua del Personal.

En aquellas empresas donde es necesario, el departamento de RRHH se encarga además de controlar el desempeño de los trabajadores a través de evaluaciones periódicas para cerciorarse si desarrollan su labor adecuadamente. Puede medir aspectos como: iniciativa, relación con los compañeros o puntualidad.

3.2.7 Gestión del Proceso Disciplinario del Personal.

Por último, el área de Recursos Humanos se encarga también del proceso disciplinario. Son ellos quienes comunican los despidos y gestionan las indemnizaciones correspondientes. Conocen también del proceso para sancionar al trabajador por la comisión de alguna falta, aplicando la sanción más adecuada de las previstas en la legislación laboral o el convenio colectivo aplicable.

3.3 Áreas que conforman el departamento de Recursos Humanos.

3.3.1 Reclutamiento y selección de personal.

- **Proceso de Reclutamiento de Personal.**

Es un conjunto de procedimientos que tienen atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar cargos en la organización, solicitando vacantes existentes o previstas,

en un sistema mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo. El proceso inicia con la requisición de personal y con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

- **Proceso de Selección de Personal.**

Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y escoger a la persona adecuada para el puesto. El proceso se inicia cuando se reciben las solicitudes de empleo y termina cuando se decide a qué candidato contratar.

3.3.2 Archivo de personal.

El objetivo del área de archivo en el departamento de Recursos Humanos es la de dirigir, coordinar y controlar la organización y el funcionamiento del archivo, para custodiar y organizar la documentación, con la finalidad de facilitar la consulta al propio organismo que la ha generado y también a todos los ciudadanos, de acuerdo con la normativa de accesibilidad a la documentación

3.3.3 Control de nómina.

La nómina es un documento contable y de control que muestra el monto de los salarios pagados de una manera detallada, así como las deducciones analítica. Los responsables de esta área se encargan de diseñar, organizar, implementar y controlar un sistema de pago veraz y oportuno de las remuneraciones y compensaciones al personal que labora en la empresa, dando cumplimiento a las obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social que establecen las leyes de país

3.3.4 Contratación de personal.

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo con el objetivo de garantizar los intereses, derechos, etc., del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo; la contratación se llevará a cabo

entre la organización y el trabajador; la duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado y el contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

3.3.5 Bienestar laboral.

Es el área del departamento de Recursos Humanos en el cual se desea precisamente el *bienestar laboral* de sus colaboradores. Este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral y a su vez la condición personal, familiar y social. Este se orienta hacia la protección de los derechos o intereses sociales de los empleados, cuya función es complementar y apoyar las políticas generales de la organización hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos y las directrices de la misma.

Es un proceso de construcción estable y participativo, que demanda la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que así mismo, acreciente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades.

También se conoce como el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que den lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro. Es una de las áreas más importantes de toda organización, ya que es allí donde el ser humano pasa gran parte de su tiempo, buscando satisfacer necesidades económicas, sociales y personales, que le permiten mejorar sus condiciones de vida.

Objetivos del área de bienestar laboral:

- Adaptación de la persona en el puesto

- Eficientar y mejorar las labores
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas y alta moral
- Facilitar la supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de Rotación, accidente y costos de operación

Dentro de los objetivos del bienestar laboral se destacan los siguientes: mediar los intereses de la empresa y de los trabajadores, potenciar y capacitar a los trabajadores logrando su crecimiento tanto personal como laboral, desarrollar en el trabajador un mayor sentido de pertenencia, compromiso y motivación hacia la compañía o institución a la que pertenezca para que la labore o preste un mejor servicio a la vez que se mejore su calidad de vida y este se proyecte hacia su familia y entorno.

3.3.6 Salud ocupacional.

Según la OMS (Organización Mundial de la salud) Es el conjunto de actividades multidisciplinarias encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas.

- **Higiene industrial.**

Se ocupa del medio ambiente laboral, se define como “Ciencia y el Arte dedicado al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales que se originan en o por los lugares de trabajo y que pueden ser causales de enfermedades, perjuicios a la salud

o al bienestar, incomodidades o ineficiencia entre los trabajadores, o entre los ciudadanos de la comunidad

- **Seguridad industrial.**

“Es el conjunto de actividades destinadas a la prevención, identificación y control de las causas que generan accidentes de trabajo”.

Factores de riesgo para el/la empleada/do:

- Condición ambiental peligrosa.
- Actos inseguros.
- Riesgo por incendio y explosión.
- Riesgo eléctrico.

3.3.7 Capacitación y desarrollo.

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.⁵

Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo. Podríamos decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con el “hacer actual” del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del “ser” que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.

⁵ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Cuarta edición. México. McGraw- Hill.1999.

Beneficios de la capacitación a las organizaciones.

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización.

- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Importancia de la capacitación empresarial.

- Evitar altos costos por trabajos y problemas servicios y calidad
- Aumento de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades.
- Trabajadores Motivados y seguros.

3.3.8 Compensaciones.

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.)

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus. Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función es: procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc. de manera que la administración del departamento de personal debe garantizar la satisfacción de los empleados, a la vez que ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

4 Estructura organigramática.

4.1 Definición del término organigrama.

El organigrama es una representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas. Se identifican en algunos casos, sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio, así como las conexiones y/o relaciones que guardan entre sí las diversas unidades que la integran. Constituye un elemento necesario para la disposición sistemática de las áreas de control en una organización.⁶

Además, se conoce con otras denominaciones, tales como: organigrama, diagrama de organización, pirámide de cargos. Sin embargo el más común de los términos utilizados es el de organigrama.

Los organigramas son un medio de información y análisis que permite visualizar claramente la imagen de la organización en un período determinado; en este sentido sus finalidades básicas son las siguientes:

1. Como Medio de Información.

- Ubican la posición de cada participante y su relación con el resto.
- Facilitan la instrucción de quienes ingresan en la organización.
- Muestran los puestos, sectores y departamentos y los órganos colectivos.
- Identifican las relaciones de autoridad lineal y de asesoramiento.
- Especifican divisiones geográficas, por productos o mercados.
-

2. Como Medio de Análisis.

- Permiten relevar la estructura vigente y proyectar nuevas estructuras.
- Facilitan la comparación de distintas estructuras.

⁶ Sherman J, A. y Bohlander, G. Administración de los recursos humanos. Traducción Ma. Teresa de Jesús Carter. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1,994.

- Ponen de manifiesto debilidades estructurales.

La importancia de la finalidad de los organigramas, de información y/o análisis, varía de acuerdo al tipo de usuario:

- **Para los Directivos:** Es un instrumento que facilita el conocimiento de su campo. Proveen una visión global de la organización.
- **Para los Funcionarios:** Es un medio que permite conocer en forma sencilla su posición dentro de la estructura.
- **Para los Expertos en Organización y Métodos:** Es el punto inicial para hacer una de acción y de los lineamientos por medio de los cuales deben desarrollar sus relaciones con el resto de las unidades que componen la organización.
- **Posición dentro de la estructura:** Apreciación real de la entidad. Su análisis permite detectar posibles duplicaciones, dispersiones o lagunas, multiplicidad de relaciones de dependencia, insuficiente coordinación y un grado de supervisión inadecuado toda la organización.

4.2 Importancia del organigrama en la organización.

- **En su diseño.**

El organigrama permite el análisis profundo de la estructura, debido a que en el levantamiento de la información para su elaboración obliga a una investigación minuciosa.

- **En su representación gráfica.**

Suministra la definición de los niveles de cada una de las unidades administrativas, muestra la relación de su autoridad, de dependencia definida y departamentalización adecuada. Además presenta una definición sobre el tipo de autoridad y responsabilidad asignada a determinado cargo.

4.2.1 Ventajas que representan los organigramas:

- Permiten la presentación de la organización, mediante el empleo de símbolos.
- Facilitan una eficaz comunicación, coordinación y el efectivo análisis de la institución; así como determinar los límites de supervisión funcional en la organización.
- Ayudan a localizar con celeridad, errores, dualidades, incoherencias, fallas de control interno, departamentalización inadecuada, falta de unidad de mando, superposición de funciones, relación de dependencia confusa, falta de una clara definición de los niveles jerárquicos y otros problemas organizacionales que se presentan en las entidades.
- Reflejan los niveles jerárquicos de mayor o menor grado que existen en la organización.
- Representan áreas de control.

4.3 Modalidades o tipos de estructura existentes.

4.3.1 Jerárquica o de Línea.

Es la estructura de organización especialmente lineal o jerárquica, que corresponde a la simbolización gráfica del principio de la unidad de mando. Las líneas graficadas que enlazan entre sí las distintas unidades administrativas corresponden exclusivamente a las de autoridad y responsabilidad. Se fundamentan en el principio de la unidad de mando, por tanto en ningún caso existirá más que una línea de enlace entre dos unidades para que no se dé duplicidad del mismo

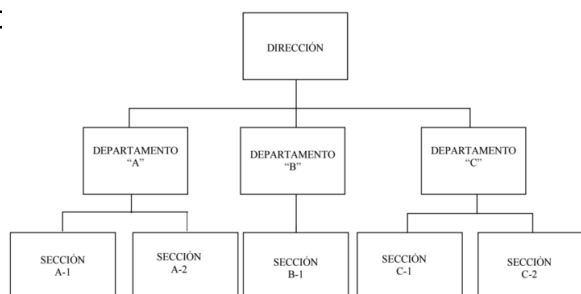


Figura 3. Organigrama lineal o jerárquico.

4.3.2 Funcional.

En este tipo de estructura, una unidad administrativa o una persona, pueden tener dos o más jefes, en una materia, especialidad o función específica. El Organigrama que refleja esta organización presenta una multiplicidad de líneas de autoridad y responsabilidad. Entre las unidades de mando, la jerarquía de cada jefe queda limitada a una de las funciones o grupos de actividades comunes.

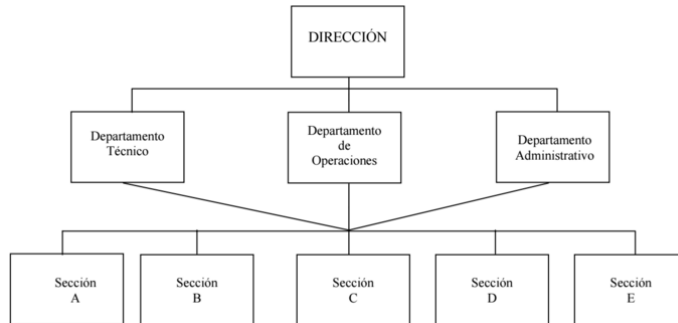


Figura 4. Organigrama funcional.

4.3.3 Mixta (Jerárquica-Funcional).

La estructura mixta es una combinación de las dos anteriores, pero distinguiéndose y separándose claramente. La línea de autoridad y responsabilidad enlaza las unidades operativas en sentido vertical, como es el caso de la organización puramente jerárquica, mientras que las unidades consultivas se entrelazan horizontalmente a la unidad que asesoran o a la línea de mando. Se pueden dibujar otras líneas que reflejen las relaciones de control, coordinación, etc. diferenciándolas para que puedan distinguirse fácilmente.

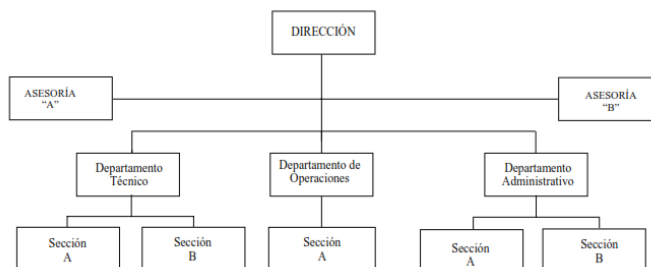


Figura 5. Organigrama mixto (jerárquico-Funcional).

4.3.4 Criterios para graficar dentro de un mismo nivel jerárquico.

- Para la ubicación de las distintas figuras que hayan de aparecer en el organigrama dentro de un mismo nivel jerárquico, es recomendable atender los siguientes criterios:
- La enumeración utilizada en la estructura orgánica. Se presentarán en su orden las unidades normativas, directivas, coordinadoras, asesoras, fiscalizadoras, de apoyo, técnicas, operativas y ejecutoras.
- La participación o secuencia de actividades. La organización estructurada con arreglo a la división por procedimientos, se graficará por secuencia de actividades.
- El orden en que las unidades orgánicas pueden sustituir al órgano del nivel superior.
- Se dibujarán atendiendo el orden en que cada oficina puede sustituir o representar a otra de nivel jerárquico superior.

4.3.5 Formas usuales de representar los organigramas.

A continuación se detallan algunas formas, tipos o modalidades de representación de organigramas dependiendo de su forma, contenido y ámbito de aplicación o alcance.

- **Según su Forma.**
 - **Organigrama Circular.**

Se representa a través de círculos, ubicando en el centro de la figura a la unidad máxima jerárquica; luego del centro hacia fuera se colocará el resto de las unidades, siguiendo el mismo patrón de acuerdo a los niveles jerárquicos que existen.



Figura 6. Organigrama circular.

- **Organigrama de Bloque.**

Esta clase de diseño es una modalidad del organigrama vertical. En él es posible representar un mayor número de unidades administrativas en espacios reducidos dando así lugar a que se puedan reflejar los niveles de menor jerarquía de la entidad.

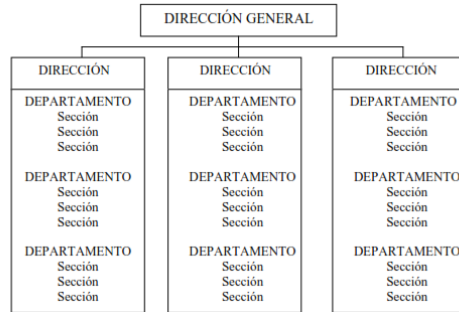


Figura 7. Organigrama de bloque.

- **Organigrama Horizontal.**

En este modelo de organigrama se representan las unidades de izquierda a derecha, en forma horizontal, reflejando siempre al órgano superior de la entidad al lado izquierdo. El resto de los niveles jerárquicos son colocados sucesivamente en columnas en el lado derecho y las relaciones internas son igualmente trazadas por líneas horizontales. Esta forma se utiliza para representar estructuras que cuentan con gran número de niveles jerárquicos.

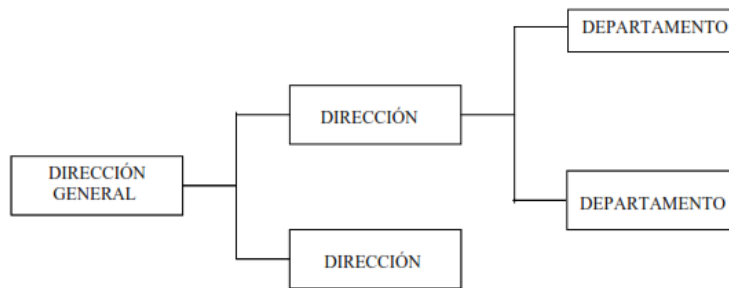


Figura 8. Organigrama horizontal.

- **Organigrama Mixto.**

El Organigrama Mixto, combina los modelos vertical y horizontal mientras que los niveles inferiores en forma vertical, trazando las líneas de autoridad claramente, con el objeto de detallar los niveles de dependencia de cada una de las unidades administrativas dentro de la

institución. Esta forma surge con el propósito de lograr una mejor distribución de espacio, cuando existe un gran número de unidades administrativas.

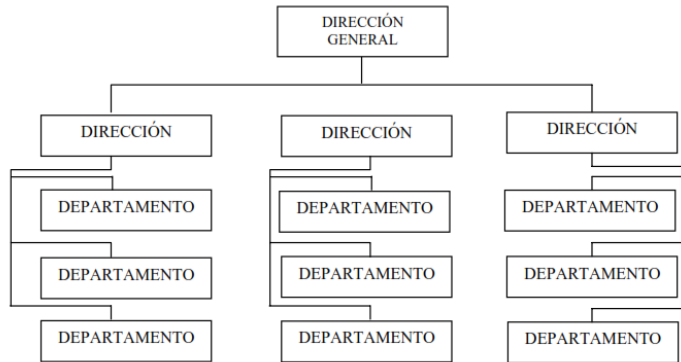


Figura 9. Organigrama mixto.

- **Organigrama Vertical.**

Este tipo de organigrama es de uso frecuente por la facilidad que ofrece en su presentación y comprensión. En este modelo las unidades administrativas se distribuyen o representan de arriba hacia abajo (verticalmente), colocando a la unidad de mayor jerarquía en el nivel superior y descendiendo sucesivamente en la escala hasta llegar a la unidad de menor jerarquía dentro de la institución, tomando siempre en cuenta que las de igual categoría deben ubicarse al mismo nivel.

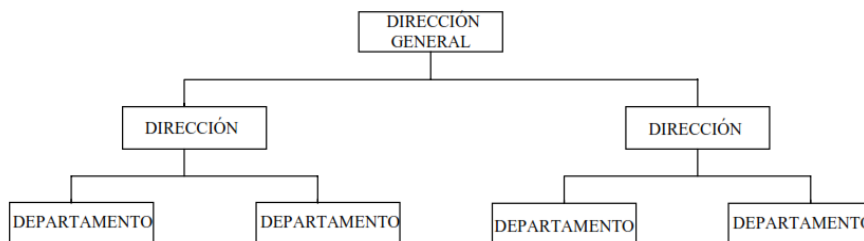


Figura 10. Organigrama vertical

4.3.6 Formas usuales de representar los organigramas según su Contenido.

- **Organigrama Estructural.**

Representa gráficamente la estructura organizativa formal de una institución y/o de uno de sus segmentos administrativos; y por ende las relaciones de dependencia y jerarquía. Es decir, sus órganos o servicios ordenados jerárquicamente y, eventualmente las conexiones o enlaces de coordinación, control, etc. entre dichos servicios. Es el tipo de organigrama más frecuente.

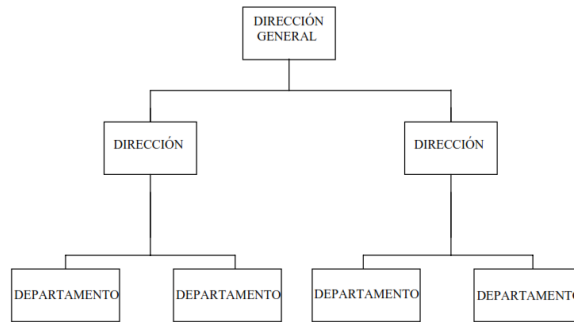


Figura 11. Organigrama estructural.

- **Organigrama Funcional.**

En el organigrama funcional se complementa el organigrama estructural con la indicación de las actividades o funciones que realiza cada órgano o servicio, es decir, añade la información relativa a las actividades de cada unidad de la institución, sus relaciones de dependencia y jerarquía.

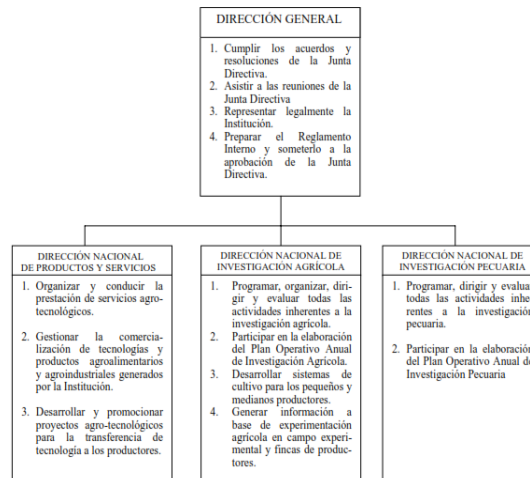


Figura 12. Organigrama funcional.

- **Organigrama de puestos o personal.**

Este modelo de organigrama refleja, dentro de cada unidad administrativa de la institución los tipos de puestos y cantidad de personal de cada una de ellas en un momento dado, para el cumplimiento de las funciones adscritas a ellas.

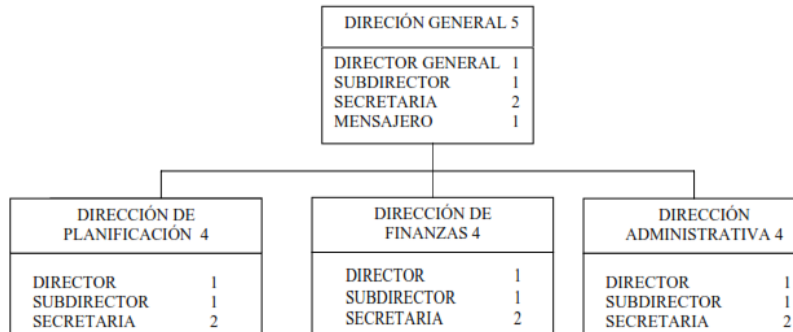


Figura 13. Organigrama de puestos o personal.

4.4 Proceso para la elaboración de organigramas.

4.4.1 Aspectos Preliminares para la Elaboración de Organigramas.

- **Autorización y Apoyo de los Niveles Superiores.**

El paso preliminar a la elaboración de los organigramas, es la consecución de la autorización correspondiente de los niveles superiores; la oficina encargada de elaborar los organigramas de la entidad o empresa puede intervenir, por propia iniciativa, a solicitud de parte interesada o por órdenes superiores. Esta de los mandos altos se traduce también en el apoyo y/o la colaboración con que debe contar dicha oficina básica sobre el diseño del diagrama de la estructura.

4.4.2 Pasos básicos a seguir en el proceso de elaboración de organigramas.

El proceso de elaboración de los organigramas involucra una serie de pasos básicos, entre los cuales se encuentran:

- **La recopilación de información.**

Los datos que se recopilen deberán estar en relación directa con las líneas o unidades que se desean representar en la estructura. Especificando y aclarando este aspecto se procederá a la recopilación correspondiente a:

- a. Las unidades administrativas que integran cada una de las áreas.
 - b. El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
 - c. Las relaciones que se mantienen en las áreas de:
 - Supervisión
 - Coordinación
 - Comunicación
 - d. Las funciones que realizan;
 - e. La denominación de los puestos y número de éstos en cada unidad administrativa.
- **Las fuentes de información.**

Para la obtención de la información se tendrán en consideración las siguientes fuentes:

- a. La Investigación Documental. Se deberá consultar la base legal de la institución o reglamento orgánico funcional y otras disposiciones que impliquen cambios en la estructura organizativa, tales como: decretos ejecutivos, resoluciones, resoluciones ministeriales, etc. con el objeto de definir la estructura administrativa.
- b. La Investigación de Campo. Se aplicarán cuestionarios mediante entrevistas a funcionarios que se desempeñan en los distintos niveles jerárquicos y que actúan como titulares de las diversas unidades administrativas.

Se revisarán además, las políticas y objetivos institucionales, los manuales administrativos, los memorandos y circulares internas y aquellos estudios de índole administrativo realizados en la entidad que contienen información relacionada con la organización.

- **La investigación de campo.**

Se aplicarán cuestionarios mediante entrevistas a funcionarios que se desempeñan en los distintos niveles jerárquicos y que actúan como titulares de las diversas unidades administrativas.

- **El Ordenamiento y análisis de la información.**

La información recopilada y clasificada se someterá a un análisis minucioso con el fin de detectar las contradicciones o duplicaciones existentes. Los resultados obtenidos en el proceso de análisis deberán ser confirmados con los funcionarios responsables de las áreas objeto de estudio.

4.4.3 Diseño del Organigrama.

Para diseñar el organigrama se recomienda realizar las siguientes acciones:

- a. Determinar los objetivos de la unidad administrativa analizada.
- b. Definir el nivel jerárquico de la unidad administrativa, en base a las características que debe reunir la unidad administrativa (Junta Directiva, Dirección General, Dirección, Departamento, Sección) y de acuerdo al cumplimiento de variables tales como: ámbito de acción, grado de responsabilidad, complejidad de las acciones, toma de decisiones y tipo de personal.
- c. Determinar el nivel estructural de las unidades administrativas.
- d. Dibujar el organigrama ajustándose a las técnicas contempladas en esta guía y la Guía para Determinar los Niveles Jerárquicos de las Unidades Administrativas de las Instituciones del Órgano Ejecutivo.
- e. Definir el nivel de integración y/o coordinación de la unidad administrativa con el resto de la organización.

- f. Incorporar aquellos datos que se desean representar en un organigrama complementario (funciones, personal, partidas presupuestarias, etc.).

4.4.4 Divulgación, revisión y actualización del organigrama.

- **Divulgación.**

Periódicamente las instituciones deberán divulgar los organigramas referentes a su estructura administrativa para que sirvan como instrumento de orientación e información a su personal, al público en general y a aquellas personas u organismos con las que mantiene alguna relación.

Para estos efectos, los mismos deberán estar disponibles a todo el personal y a los usuarios, de la institución de manera que sea de fácil acceso su conocimiento o consulta.

Se recomienda que las Oficinas de Relaciones Públicas y las de Organización y Métodos coordinen acciones para la divulgación de folletos sobre la materia.

- **Revisión y Actualización.**

La fase de revisión de los organigramas tendrá lugar periódicamente o de manera continua y en función de los cambios que adopte la entidad en su estructura organizativa.

Entre los criterios que prevalecen con mayor énfasis para revisar y actualizar los organigramas encontramos:

- a) Crecimiento de los efectos de la supervisión de personal, susceptible de imponer una reforma de mando;
- b) Variaciones en la distribución de las actividades, que exigen la creación o eliminación de unidades administrativas;
- c) Incremento de los objetivos administrativos, que revelan el interés de la gestión pública.

El titular de cada unidad administrativa participará conjuntamente con oficinas responsables en la revisión y ajuste de los cambios correspondientes a su área. Una vez revisado y actualizado el organigrama deberá presentarse a la dirección superior de la entidad para su conocimiento y aprobación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Tipo de investigación.

La investigación fue realizada de tipo cuantitativa exploratoria orientada a determinar los procesos y jerarquías existentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa OneLink.

3.2 Población

La población en la empresa OneLink es de 1381 colaboradores; hombres y mujeres los cuales sus edades se encuentran en un rango de 18 y 55 años de edad, estudiantes y empleados, entre puestos administrativos y operativos.

3.3 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó, es el muestreo de tipo intencional, ya que se seleccionaron solamente aquellas personas que cumplieron con las características necesarias y previamente determinadas para la ejecución de la investigación, que para el caso fueron todos los colaboradores que pertenecen al departamento de Recursos Humanos y Gerentes de las diferentes áreas de Operaciones de la empresa OneLink.

3.4 Muestra

La muestra con la que se trabajó es de 25 personas, hombres y mujeres, entre los cuales 16 son las personas que conforman el departamento de Recursos Humanos en OneLink, en las edades de 23 a 38 años de edad; y 8 personas más, entre hombres y mujeres quienes son los Gerentes del área de Operaciones del Call Center, sus edades se encuentran entre los 25 y los 40 años de edad.

3.5 Métodos

3.5.1 Observación.

Consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. Lo primero es plantear, previamente lo que se interesa observar. Consiste en la utilización de los sentidos, para obtener de forma consciente y dirigida, datos que nos proporcionan elementos para nuestra investigación.

3.5.2 Entrevista.

Consiste en una serie de preguntas previamente estructuradas o no, que permiten al investigador explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite.

3.6 Técnicas e instrumentos a utilizar

3.6.1 Técnicas:

- **La observación directa:** su objetivo es identificar las actitudes que tienen las personas del departamento de RRHH y las relaciones laborales que se sostienen para desarrollar exitosamente sus funciones individuales dentro del puesto de trabajo.
- **La entrevista dirigida:** Su uso en esta investigación tiene la finalidad de recopilar información a través de preguntas con las cuales la persona entrevistada brindará información a detalle sobre: en qué consiste su puesto de trabajo, las funciones básicas y las relaciones laborales tanto internas como externas que son necesarias para su desarrollo en dicho puesto.

3.6.2 Instrumentos a utilizar:

- **Guía de observación:** a utilizar con todas las personas entrevistadas, con el objetivo de registrar las conductas y relaciones que sostiene el trabajador durante el desarrollo del proceso de evaluaciones en el presente trabajo de investigación.
 - **Estructura:** la guía de observación consta de 7 rubros de evaluación los cuales son: 1) Apariencia física, 2) Expresión facial, 3) Tono de voz, 4) Contacto visual, 5)

Relación e interacción con los compañeros de trabajo, 6) Actitud al momento de desarrollar el cuestionario y la entrevista, 7) Condiciones ambientales.

- **Guía de entrevista semiestructurada:** dirigida a profesionales o no, que conforman el Departamento de Recursos Humanos y el área de Operaciones de OneLink con el objetivo de recopilar información específica relacionados a las funciones administrativas del recurso humano de la empresa, que facilite la estructuración organigramática del departamento de Recursos Humanos
 - **Estructura:** consta de 14 preguntas abiertas, que abordan la estructura de departamento de Recursos Humanos de OneLink.
Esta se desarrolló con diferentes profesionales y no profesionales de la empresa OneLink, para conocer perspectivas diferentes a cerca del tema.

- **Cuestionario:** dirigido a gerentes de operaciones de OneLink con el objetivo de medir el conocimiento que se tiene sobre el departamento de Recursos Humanos de la empresa.
 - **Estructura:** fue elaborado por la estudiante en investigación. Consta de 9 preguntas, de categoría cerrada, para facilitar y validar los resultados. Cada interrogante contenía alternativas de respuesta de la letra a, a la c, a fin que cada persona evaluada seleccionara una de las respuestas. Se aplicó de manera individual.

3.7 Recursos

3.7.1 Humanos

- Gerente general de Recursos Humanos.
- Coordinadora de Reclutamiento.
- Empleados de la empresa OneLink.
- Docente asesor.
- 25 personas colaboradoras de OneLink para la aplicación de instrumento.
- Estudiante investigadora.

3.6.2 Materiales

- Laptop.
- Impresora.
- Fotocopiadora.
- Engrapadora.
- Resmas de papel bond.
- Lapiceros.
- Folders.
- Clips.
- Guías de observación.
- Cuestionarios.
- Guías de entrevista.

3.6.3 Financieros

El total de costos que el proyecto demandó en el desarrollo de la investigación fue de \$200 aproximadamente, en gastos distribuidos en transporte, impresiones, fotocopias, anillados y refrigerio.

3.8 Procedimiento metodológico:

Para llevar a cabo esta investigación se siguieron una serie de pasos que permitieron alcanzar las metas y objetivos propuestos de manera exitosa. Para dicho proceso, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Revisión y aprobación del tema de investigación por docente asesor
- Elaboración de proyecto
- Revisión y aprobación por parte del jurado asignado
- Creación de instrumentos
- Revisión de instrumentos por parte del docente asesor
- Aplicación de instrumentos en prueba piloto para aprobación

- Análisis e interpretación de resultados
- Corrección de instrumentos
- Entrega de resultados y correcciones de instrumentos a docente asesor para validación final
- Aplicación de instrumentos a la muestra en OneLink
- Vaciado de datos
- Análisis e interpretación de los datos
- Redacción de informe final de Trabajo de Grado
- Elaboración de propuesta de estructura organigramática del Departamento de Recursos Humanos de la empresa OneLink.
- Correcciones

3.9 Actividades (Ver cronograma)

Actividad	SEPTIEMBRE 2015				OCTUBRE 2015				NOVIEMBRE 2015				FEBRERO 2016				MARZO 2016					
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Elección y elaboración del tema de investigación	■	■																				
Revisión y aprobación del tema de investigación			■																			
Elaboración del marco teórico de la investigación			■	■																		
Elaboración y selección de instrumentos				■	■	■																
Visita a la empresa OneLink donde se realizó la investigación						■	■															
Asignación de jurado evaluador de la investigación								■														
Revisión de proyecto									■	■												
Aplicación de instrumentos a profesionales que trabajan en la empresa OneLink											■	■	■									
Vaciado de datos													■	■								
Análisis e interpretación de datos														■	■	■						
Entrega para revisión del asesor																	■	■				
Entrega de correcciones a docente asesor para validación final																			■	■		
Entrega de proyecto final																						

Actividad	MAYO 2016				JUNIO 2016			
	Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega de proyecto final a jurado								
Correcciones								
Defensa de tesis								

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis cuantitativo.

Como se mencionó anteriormente, para la elaboración de la presente investigación, se hizo uso de tres instrumentos: Guía de observación, cuestionario sobre Recursos humanos y guía de entrevista, los tres, elaborados por la estudiante en investigación.

Posterior a la aplicación de dichos instrumentos, se organizó, sistematizó, tabuló e integró la información, obteniendo los resultados cuantitativos que a continuación se presentan en tablas y gráficos.

Cuestionario sobre Recursos Humanos

Tabla N°1
Tabla de frecuencia de los resultados sobre la definición del Departamento de Recursos Humanos.

<i>Opción</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
A	Es el departamento donde se crean todas las actividades y procesos para que el personal de una empresa funcione adecuadamente	3	34%
B	Es el departamento en donde se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las funciones de los colaboradores de una empresa.	3	33%
C	Es el departamento donde se ven las actividades, planillas, capacitaciones, juegos, contrataciones y despidos en una empresa	3	33%
	Total	9	100%

Definición de Departamento de Recursos Humanos

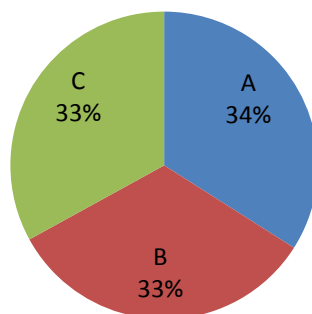


Gráfico N°1
Gráfico de porcentajes de los conocimientos sobre la definición del Departamento de Recursos Humanos.

El gráfico N° 1 refleja el conocimiento teórico que profesionales en diversas ramas, poseen sobre el concepto de Departamento de Recursos Humanos. Donde se pudo encontrar que el 34% de los profesionales considera que es el Departamento donde se crean todas las actividades y procesos para que el personal de una empresa funcione adecuadamente. Mientras que el 66% restante considera que es el departamento encargado de velar por la organización, coordinación, retribución y estudio de los colaboradores de una empresa; así como de llevar el control de planillas, capacitaciones, juegos, contrataciones y despidos.

Tabla N°2
Tabla de frecuencia de la función general del Departamento de Recursos Humanos

<i>Opción</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
A	Para ordenar a todo el personal de una empresa, tanto administrativo como operativo.	5	56%
B	Para dirigir, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los colaboradores de una empresa.	2	22%
C	Para contratar, motivar y organizar el personal de una empresa.	2	22%
	Total	9	100%

Función del Departamento de Recursos Humanos

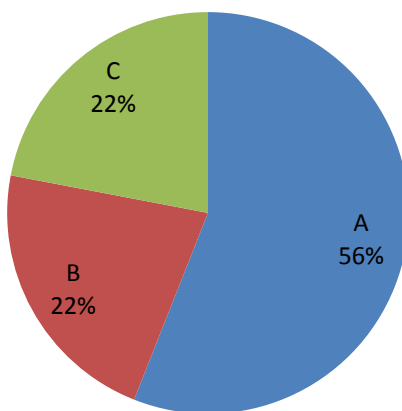


Gráfico N°2

Gráfico de porcentajes respecto a la función general del Departamento de Recursos Humanos.

El gráfico N°2 presenta los resultados sobre las opiniones de cuál es la función del Departamento de Recursos Humanos en una empresa, en donde el 56% considera que su función es ordenar a todo el personal de una empresa tanto en el área administrativa como operativa. Un 22% opina que la función es dirigir, retribuir y estudiar las actividades de los colaboradores de una empresa; y el restante 22% considera que el departamento de Recursos Humanos sirve para contratar, motivar y organizar el personal de una empresa.

Tabla N° 3

Tabla de frecuencia de los resultados sobre los perfiles profesionales idóneos para conformar el equipo de Recursos Humanos en una empresa.

Opción	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A	Psicólogos y Mercadólogos	1	12%
B	Cualquier persona profesional o no, que esté capacitada para manejar personal hacia la consecución de objetivos en común ejerciendo liderazgo y promoviendo el trabajo en equipo.	4	44%
C	Psicólogos y administradores de empresa ya que sus carreras profesionales les brindan las herramientas necesarias para administrar personal de la forma correcta.	4	44%
	Total	9	100%

Perfiles profesionales idóneos para conformar el equipo de Recursos Humanos

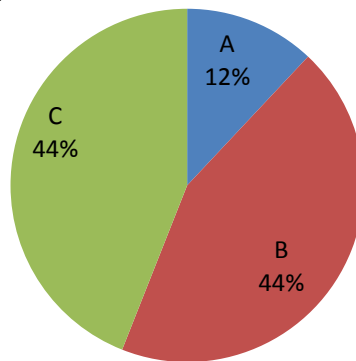


Gráfico N°3

Gráfico de porcentajes sobre los perfiles profesionales idóneos para conformar el equipo de Recursos Humanos.

El gráfico N°3 presenta los resultados sobre la opinión de de cuáles son los perfiles profesionales más idóneos para conformar el Departamento de Recursos Humanos. Los datos reflejan que un 44% considera que deben conformarlo psicólogos y administradores de empresas ya que estas carreras brindan las herramientas necesarias para administrar personal de la forma correcta. Un 44% también considera que cualquier persona puede conformar el departamento de Recursos Humanos siempre que esté capacitada para manejar personal hacia la consecución de objetivos en común, ejerciendo liderazgo y promoviendo el trabajo en equipo.

Tabla N°4

Tabla de frecuencia de los resultados sobre las áreas que conforman el Departamento de Recursos Humanos.

Áreas que conforman el Departamento de Recursos			
Opción	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A	Reclutamiento y selección de personal, Archivo de personal, Control de nómina, Contratación de personal, Bienestar laboral, Salud ocupacional, Capacitación y desarrollo, Compensaciones, Relaciones laborales.	8	88%
B	Reclutamiento, Bienestar y Beneficios, Compensaciones, Finanzas.	0	0
C	Reclutamiento, Archivo, Bienestar y Beneficios, Planilla, Compensaciones, Capacitación.	1	12%
Total		9	100%

Áreas que conforman el Departamento de Recursos Humanos

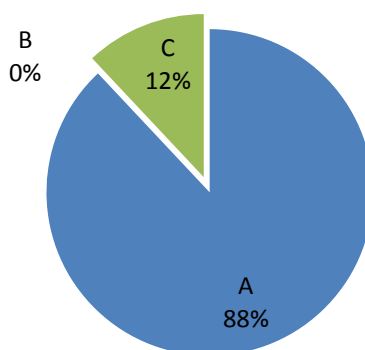


Gráfico 4

Gráfico de porcentajes respecto al conocimiento de las áreas que conforman el Departamento de Recursos Humanos en la empresa.

El gráfico N°4 presenta los resultados sobre el conocimiento de las áreas que en general, conforman el Departamento de Recursos Humanos. El 88% coincide en que dicho Departamento está conformado por las áreas de: Reclutamiento y Selección de personal, Archivo de personal, Bienestar laboral, Salud ocupacional, Capacitación y desarrollo, compensaciones, Relaciones laborales. El restante 12% considera que un Departamento de Recursos Humanos está conformado por las áreas: Reclutamiento, Archivo, Bienestar y Beneficios, Planilla, Compensaciones, Capacitación.

Tabla N°5
Tabla de frecuencia de las opiniones sobre la persona idónea para dirigir el
Departamento de Recursos Humanos.

Persona idónea para dirigir el Departamento de Recursos Humanos			
Opción	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A	Un profesional en Administración de empresas, Psicología, Mercadotecnia o en Comunicaciones.	2	22%
B	Un Psicólogo organizacional ya que tiene la capacidad de velar por las necesidades de las personas dentro de una empresa.	4	45%
C	Cualquier persona que tenga características de líder y sepa ejercer positivamente en un equipo de trabajo para la consecución de objetivos en común.	3	33%
	Total	9	100%

Persona idónea para dirigir el Departamento
de Recursos Humanos

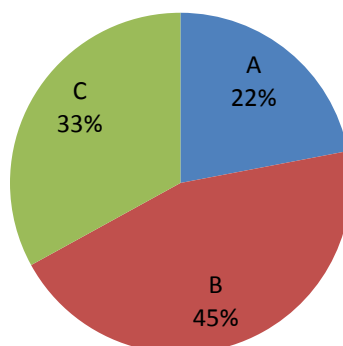


Gráfico N°5
Gráfico de porcentajes respecto a quién es la persona idónea para dirigir el departamento de
Recursos Humanos.

El gráfico N°5 presenta las opiniones sobre quién es la persona idónea para dirigir un Departamento de Recursos Humanos. El 45% opina que la persona idónea para dirigir dicho departamento es un Psicólogo organizacional ya que tiene la capacidad de velar por las necesidades de las personas de una empresa. E 33% considera que cualquier persona que tenga características de líder y sepa ejercer positivamente en un equipo de trabajo para la consecución de objetivos en común puede dirigir un Departamento de Recursos Humanos. El restante 22% cree que un profesional en Administración de empresas, Psicología, Mercadotecnia o Comunicaciones puede dirigirlo.

Tabla N°6
Tabla de frecuencia a cerca de la opinión de qué es un organigrama para los colaboradores de la empresa Onelink.

<i>Opción</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
A	Es una figura que indica los puestos de una empresa.	0	0%
B	Es una figura que indica los rangos de poder de una empresa.	4	44%
C	Es una representación gráfica de la organización de una empresa y las áreas que la conforman.	5	56%
Total		9	100%

Gráfico 6: Qué es un organigrama

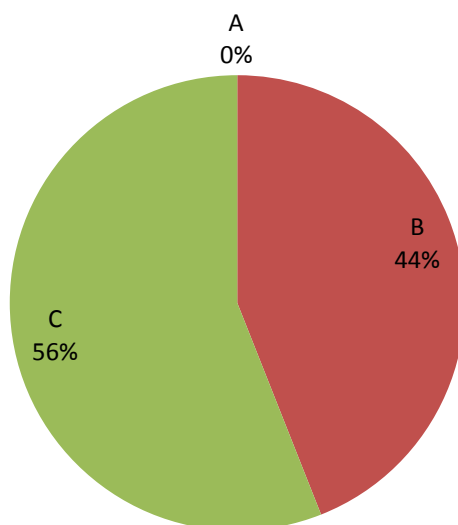


Gráfico N°6
Gráfico sobre qué es un organigrama para los colaboradores en OneLink.

El gráfico N°6 presenta los resultados sobre la opinión de los colaboradores en OneLink respecto a qué es un organigrama. El 56% considera que es una representación gráfica de la organización de una empresa y las áreas que la conforman. El 44% asegura que es una figura que indica los rangos de poder de una empresa.

Tabla 7
Para qué sirve un organigrama

<i>Opción</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
A	Visualizar claramente la imagen de la empresa en un período determinado: departamentos, áreas, puestos.	1	11%
B	Visualizar el orden jerárquico de una empresa.	1	11%
C	Visualiza los niveles de cada unidad, relaciones de autoridad, dependencias y departamentalización.	7	78%
	Total	9	100%

Para qué sirve un organigrama

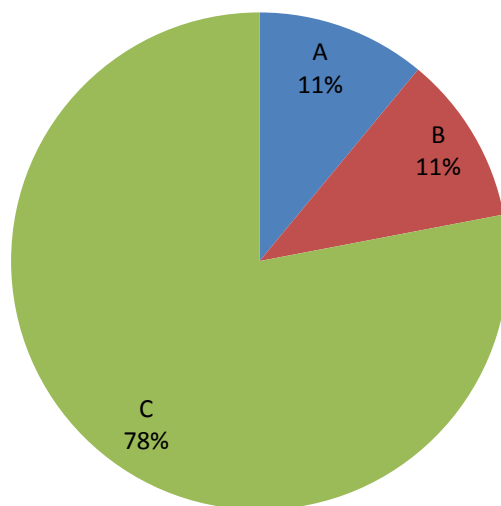


Gráfico N°7

Gráfico de porcentajes respecto a los conocimientos sobre la función de un organigrama en una empresa.

El gráfico N°7 presenta la opinión de los empleados de OneLink respecto a la función de un organigrama. El 78% opina que un organigrama sirve para visualizar los niveles de cada unidad, relaciones de autoridad, dependencias y departamentalización. Un 11% considera que sirve para visualizar la imagen de la empresa en un período determinado: departamento, áreas, puestos. Y el restante 11% considera que un organigrama sirve para visualizar el orden jerárquico de una empresa.

Tabla N°8

Tabla de frecuencia de los resultados sobre la importancia de tener una estructura organigramática dentro de la empresa.

Opción	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A	Permite ver el orden jerárquico de todos los puestos de la empresa.	3	33%
B	Permite un análisis profundo de la estructura de la empresa y al mismo tiempo facilita una comunicación clara para la coordinación y efectivo análisis de la empresa..	4	45%
C	Permiten identificar errores que pueden estar afectando determinadas áreas de una empresa.	2	22%
	Total	9	100%

Importancia de tener una estructura organigramática dentro de la empresa

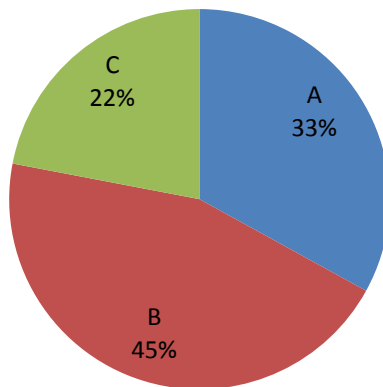


Gráfico N°8

Gráfico de porcentajes respecto a la importancia de tener una estructura organigramática dentro de una empresa, según colaboradores de la empresa Onelink.

El gráfico N°8 presenta las opiniones sobre la importancia de tener una estructura organigramática en una empresa. El 45% de los colaboradores opinan que dicha estructura permite un análisis profundo de la estructura de la empresa que al mismo tiempo facilita una comunicación clara para la coordinación y efectivo análisis de la empresa. Un 33% considera que permite ver el orden jerárquico de todos los puestos de la empresa. Finalmente un 22% considera que permite identificar errores que pueden estar afectando determinadas áreas de una empresa.

Tabla N° 9

Tabla de frecuencia de la opinión sobre la importancia de la divulgación de la estructura organigramática con el personal que trabaja en la empresa.

<i>Opción</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
A	Para que todos los colaboradores sepan dónde están ubicados en la empresa y a quién deben rendir cuentas de su trabajo.	0	0%
B	Para que sirva como instrumento de orientación e información a su personal, al público en general y a aquellas personas y organismos con las que mantiene relación.	7	78%
C	Para entender el orden de los procesos.	2	22%
Total		9	100%

Importancia de la divulgación de la estructura organigramática con el personal que trabaja en la empresa.

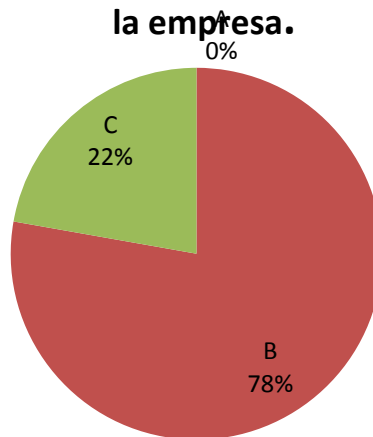


Gráfico N°9

Gráfico de porcentajes respecto a la importancia la divulgación de la estructura organigramática con el personal que trabaja en la empresa.

El gráfico N°9 presenta la opinión de los colaboradores sobre la importancia de divulgar una estructura organigramática en el personal de una empresa. Un 78% de los colaboradores opina que es importante la divulgación de este documento porque sirve para orientar e informar a su personal, al público en general y a aquellas personas y organismos con las que mantiene relación. Un 22% considera también que sirve para entender el orden de los procesos dentro de la empresa.

Resultados de la Entrevista sobre la estructura organigramática del Departamento de Recursos Humanos de la empresa OneLink

Tabla N°10

Pregunta 1. Existen políticas que sirvan de lineamientos para establecer objetivos y planes del Departamento de RRHH.

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	1	6%
No	15	94%
Total	16	100%

Existencia de Política y Lineamientos de Objetivos y Planes

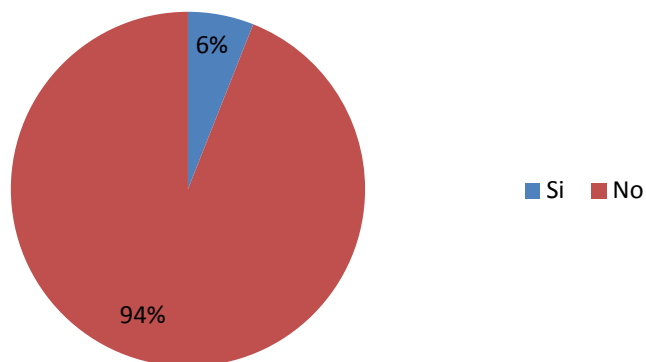


Gráfico N°10

Gráfico de porcentajes sobre la opinión de la existencia de políticas o no para el establecimiento de objetivos y planes del Departamento de Recursos Humanos.

El gráfico N°10 presenta los resultados sobre la existencia o no de políticas para establecer objetivos y planes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa OneLink. Un 94% de los colaboradores de dicha empresa coinciden en que no existen planes que determinen la creación de estos objetivos. Sin embargo un 6% aseguró que si los hay, refiriéndose a una reciente oportunidad en la que pudo trabajar en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos para iniciar un programa de Liderazgo con supervisores de un área determinada de la empresa.

Tabla N°11

Pregunta 2. Conocimiento de las funciones del Departamento de RRHH en la empresa OneLink.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	56%
No	7	44%
Total	16	100%

Conocimiento de las funciones del Departamento de Recursos Humanos

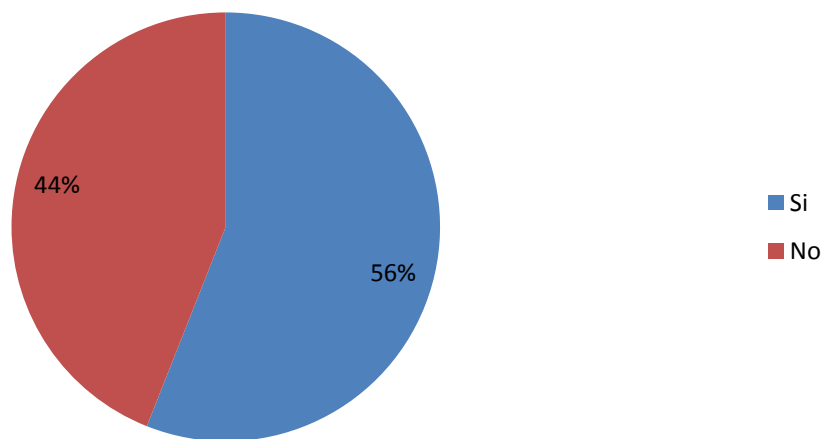


Gráfico N°11

Gráfico de porcentajes respecto al conocimiento o no, que tiene los colaboradores de la empresa OneLink de las funciones que le corresponden a su departamento de Recursos Humanos.

En el gráfico N°11 se presentan los resultados obtenidos al preguntar a los colaboradores de la empresa OneLink si tienen conocimiento sobre las funciones que desempeña su Departamento de Recursos Humanos. El 56% respondió que si tiene conocimiento de ellas, mientras el restante 44% asegura que no las conoce a exactitud, sino que hace una comparación con otras empresas del mismo rubro.

Tabla N°12

Pregunta 3. Existencia de un documento donde se establecen los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de OneLink.

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	3	19%
No	13	81%
Total	16	100%

Existe en un documento los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de OneLink.

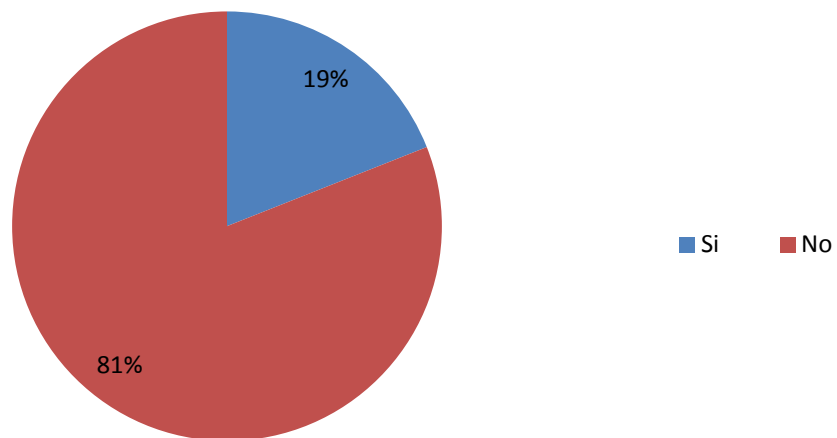


Gráfico N°12

Gráfico que refleja el porcentaje de personas que conocen un documento de la empresa OneLink donde se plasman los objetivos del Departamento de Recursos Humanos.

En el gráfico N°12 se observa el porcentaje de colaboradores de la empresa que conocen o desconocen sobre un documento que detalle los objetivos de su Departamento de Recursos Humanos. El 81% de los colaboradores asegura que no existe tal documento dentro de la institución, no así lo manifiesta el restante 19% quienes dicen que si existe aunque no esté divulgado entre los colaboradores.

Tabla N°13

Pregunta 4. Objetivos de Recursos Humanos en el campo laboral en general.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administración y motivación de personal	10	63%
Punto de contacto entre operaciones y personal administrativo	1	6%
Proveer de talento a la empresa	5	31%
Total	16	100%

Objetivos del Departamento de Recursos Humanos en el campo laboral en general

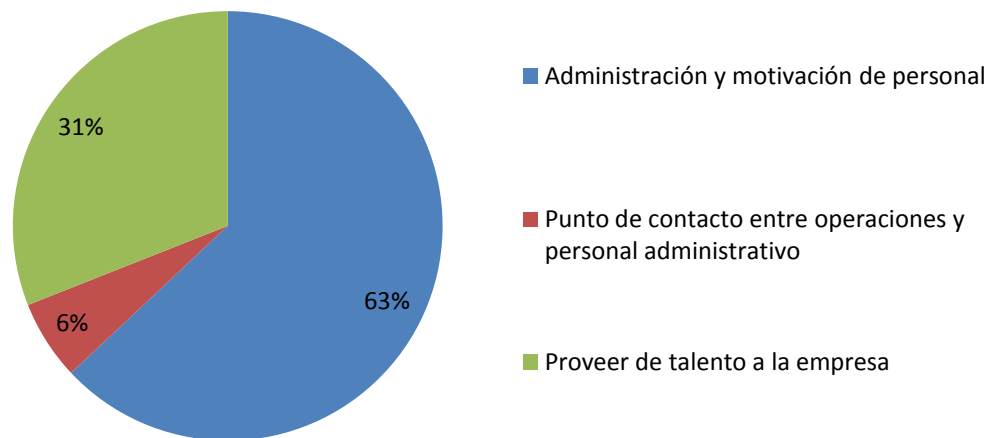


Gráfico N°13

Gráfico de porcentajes sobre el conocimiento de los objetivos de un Departamento de Recursos Humanos.

En relación a los objetivos que tiene un Departamento de Recursos Humanos, el gráfico N°13 presenta las opiniones de los colaboradores de la empresa OneLink. El 63% considera que el objetivo principal es la administración y motivación del personal de una empresa. El 31% opina que su objetivo es proveer talento a la empresa y un mínimo de 6% considera que su objetivo es ser un punto de contacto entre el personal operativo y el personal administrativo de una empresa.

Tabla 14
Pregunta 5. Planes o programas que OneLink promueve dentro de la empresa.

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Programa de desarrollo de liderazgo	3	19%
Motivación al personal en operaciones	7	44%
No conozco ninguno	6	37%
Total	16	100%

Planes o programas que OneLink promueve dentro de la empresa

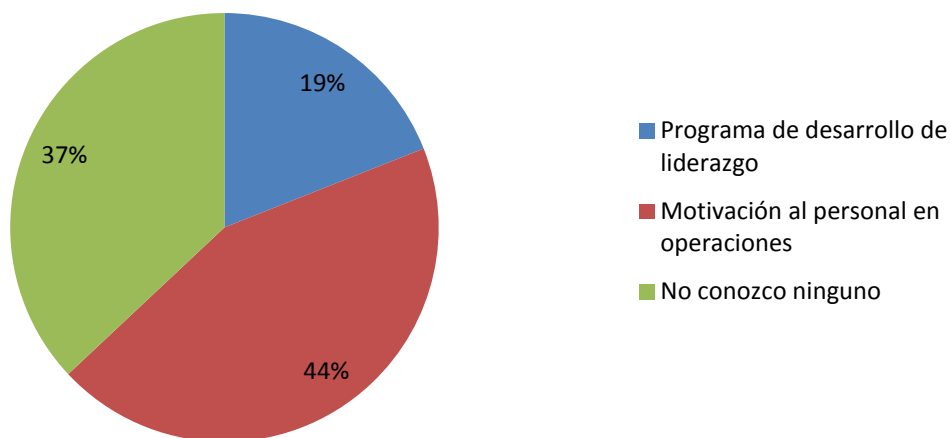


Gráfico N°14
Gráfico de porcentaje sobre la existencia de planes o programas que promueve el Departamento de Recursos humanos de OneLink.

El gráfico N°14 refleja los resultados obtenidos al preguntar a los colaboradores sobre si existen planes o programas que el Departamento de Recursos humanos promueve en OneLink. A esto, el 44% contestó que conoce sobre programas o actividades de motivación para con el personal operativo. Un 37% opina que no conoce ningún programa de dicho Departamento, y el 19% comentó sobre el programa de Liderazgo que se está implementando desde hace un par de semanas atrás.

Tabla N°15

Pregunta 6. Participación activa en la creación de planes del Departamento de RRHH.

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	3	19%
No	13	81%
Total	16	100%

Participación activa en la creación de planes del Departamento de RRHH.

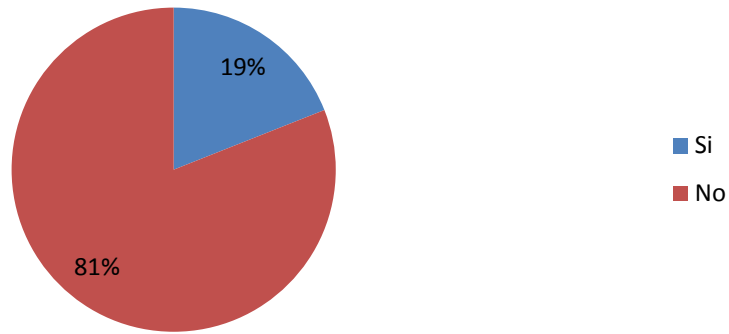


Gráfico N°15

Gráfico de porcentajes sobre la inclusión de las diferentes áreas de una empresa en la creación de planes de desarrollo en el Departamento de Recursos Humanos.

El gráfico N°15 presenta las opiniones de los colaboradores de OneLink sobre la participación activa que tienen en la creación de planes del Departamento de Recursos Humanos. Un 81% de los colaboradores afirma que no son incluidos en la creación de planes del Departamento de Recursos Humanos, mientras el 19% afirma que si tienen participación activa, refiriéndose al programa de desarrollo de Liderazgo recientemente creado.

Tabla N° 16
Pregunta 7. Líder del Departamento de Recursos Humanos.

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Gerente de Recursos Humanos	16	100%
Otros	0	0%
Total	16	100%

Líder del Departamento de Recursos Humanos

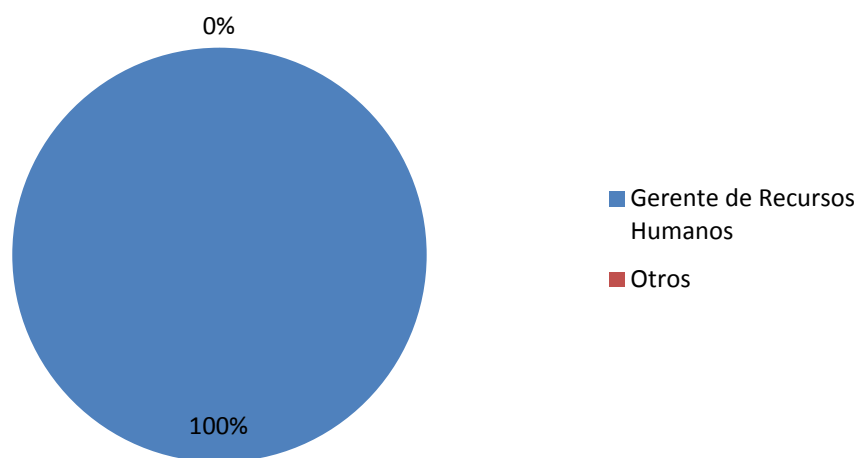


Gráfico N°16

Gráfico de porcentaje sobre la opinión de los colaboradores de OneLink respecto a quién debe liderar un Departamento de Recursos Humanos.

El 100% de los colaboradores entrevistados coincide en que debe ser el gerente de Recursos Humanos quien lidere este departamento. Esta pregunta se formuló ya que en este rubro de empresas (call center) se llega a creer que las posiciones de Generalistas de Recursos humanos son quienes deben liderar el Departamento de Recursos Humanos, prescindiendo de un Gerente.

Tabla N°17.

Pregunta 8. Actividades desarrolladas por RRH para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores.

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Actividades motivacionales	13	81%
Planes de carrera profesional	1	6%
Promociones internas	2	13%
Total	16	100%

Actividades desarrolladas por RRH para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores

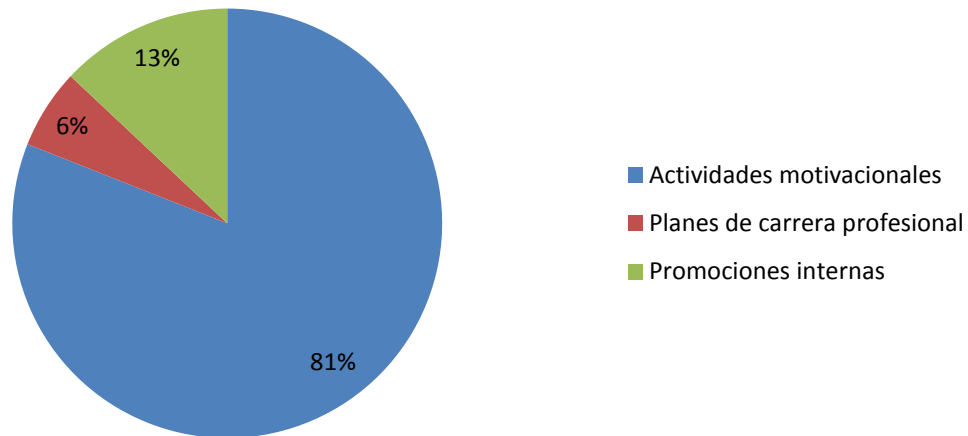


Gráfico N°18

Gráfico de porcentaje sobre las actividades que desarrolla RRHH en la empresa.

En el gráfico N°18, puede observarse los datos obtenidos relacionados al tipo de actividades que el Departamento de Recursos Humanos desarrolla para potenciar el crecimiento de la empresa y el de sus colaboradores. El 81% de los colaboradores expresa que existen actividades motivacionales en la operación para ayudar a reducir el estrés laboral que se puede generar. El 13% considera que las oportunidades de crecimiento interno a través del programa de promociones internas, es una de las actividades que más motiva a los colaboradores. Finalmente un 6% opina que los planes de carrera profesionales es una de las actividades que fomenta el crecimiento tanto de la empresa como de sus colaboradores.

Tabla N°18.

Pregunta 9. Funciones adicional, que faltan en el Departamento de Recursos Humanos de OneLink

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Organización de áreas	5	31%
Delimitar funciones	11	69%
Total	16	100%

Funciones adicionales que faltan en RRHH de OneLink

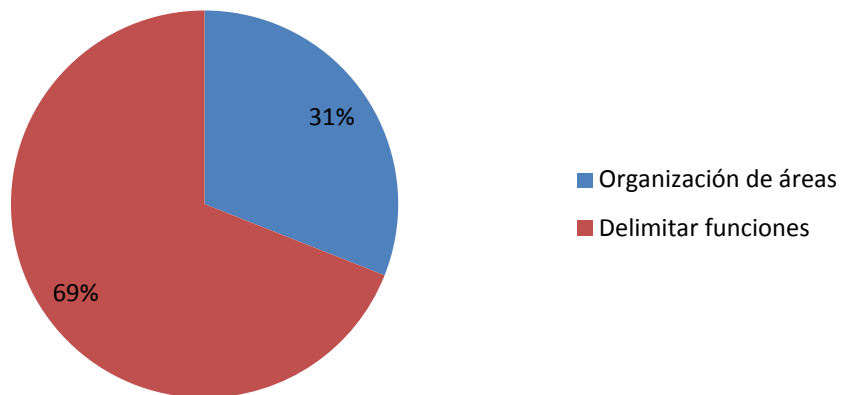


Gráfico N°18

Gráfico de porcentaje sobre las funciones que debe hacer el Departamento de Recursos Humanos y hasta la fecha no hace.

En el gráfico N°18 se observa que el 69% de los colaboradores entrevistados, coinciden en que se deben organizar las áreas a fin de demostrar que existe un orden en el Departamento; y el 31% restante que considera que delimitando las funciones que hasta la fecha tienen podría verse el orden en el Departamento. Cabe recalcar que todos los entrevistados coinciden en que al Departamento no le hacen falta funciones por desempeñar, por que las realizan todas, pero que se necesita un orden para mantener la credibilidad del Departamento dentro de la empresa.

Tabla N°19.
Pregunta 10. Funciones que sobran en el Departamento de Recursos Humanos de OneLink

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Acercamiento con la operación	2	13%
No sé	14	87%
Total	16	100%

Funciones que sobran en RRHH OneLink

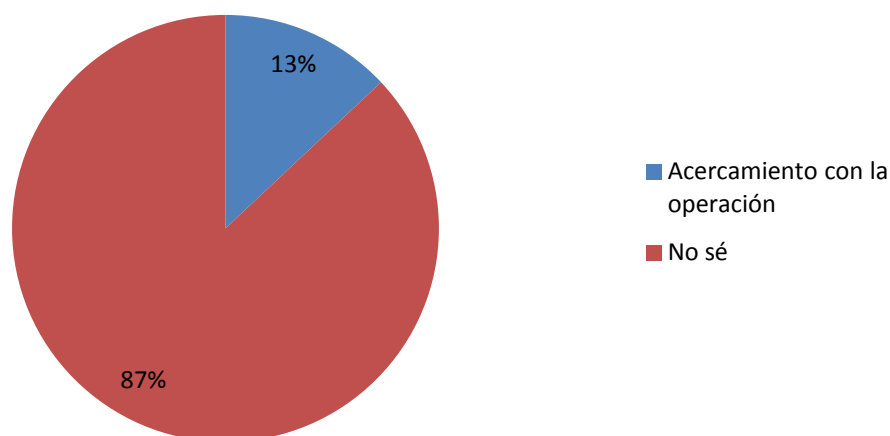


Gráfico N° 19
Gráfico de porcentaje a cerca de las funciones que, desde el punto de vista de los colaboradores, sobran en el Departamento de Recursos Humanos de OneLink.

En el gráfico N°19 se observan los datos obtenidos cuando se le pregunta a los colaboradores sobre las funciones que el Departamento de RRHH realiza y que no le corresponden. El 13% comentó que el acercamiento con la operación es una de las funciones que sobran, ya que ellos deben velar por funciones administrativas, más no incluirse con el desarrollo de actividades con la Operación como actividades de animación. Un 14% dice que no sabe cuáles son las funciones que hacen pero que no le corresponden como Departamento.

Tabla N° 20

Pregunta 11. Realizan otras áreas funciones que le corresponden al Departamento de Recursos Humanos.

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	3	19%
No	13	81%
Total	16	100%

Realizan otras áreas funciones que le corresponden a RHH

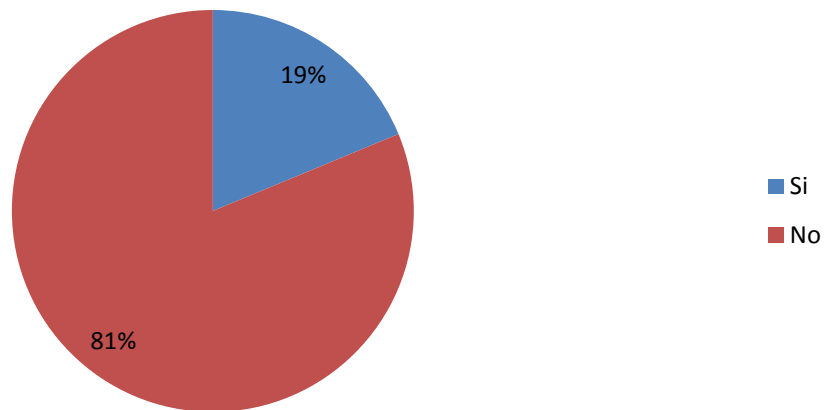


Gráfico N°20

Gráfico de porcentaje obtenido respecto a la opinión de los colaboradores sobre aquellas funciones que le corresponden al Departamento de RRHH pero que realizan otras áreas.

En el Gráfico N°20 se observa que el 81% de los colaboradores no cree que otras áreas de la empresa realicen funciones que le corresponden al Departamento de Recursos Humanos; sin embargo un 19% asegura que si, otras áreas desempeñan as funciones de RRHH como lo son las llamadas de atención a los tele operadores y la aplicación de procesos disciplinarios, que idealmente lo debe hacer solamente el supervisor a cargo de los tele operadores.

Tabla N°21.

Pregunta 12. Departamentos con estrecha relación con Recursos Humanos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gerentes de cuenta	2	13%
Coordinadores de áreas	2	13%
Finanzas	1	6%
No sé	11	68%
Total	16	100%

Departamento con estrecha relación con RRHH

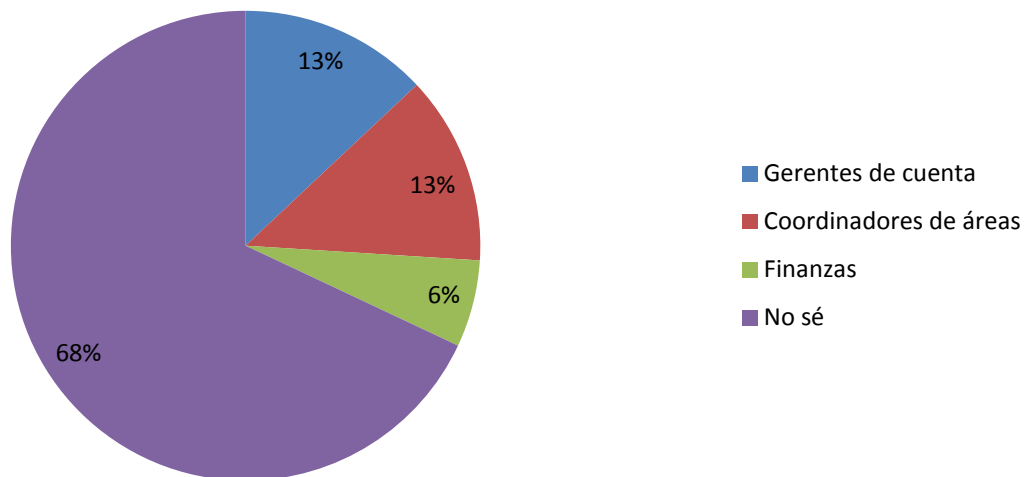


Gráfico N°21

Gráfico de porcentaje sobre la opinión de los colaboradores respecto a los Departamento que tienen estrecha relación con el de Recursos Humanos.

Se observa que el 68% de los colaboradores, desconocen sobre cuáles son los departamentos con los que RRHH debería sostener una estrecha relación para desempeñarse adecuadamente en la empresa. Un 13% señala que debe tener estrecha relación con el Gerente de cuenta, y con los Coordinadores de cada área en Operaciones. Un 6% opina que con el Departamento de Finanzas debe haber estrecha relación.

Tabla N°22

Pregunta 13. Apoyo que da el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas es efectivo.

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	15	94%
No	0	0%
No Se	1	6%
Total	16	100%

Apoyo de Recursos Humano a las demás áreas es efectivo.

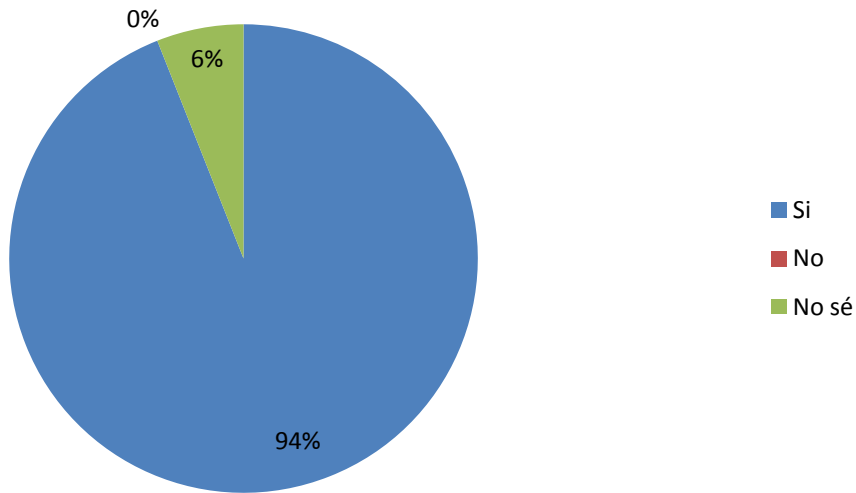


Gráfico N°22

Gráfico de porcentajes respecto al apoyo efectivo que brinda el Departamento de Recursos Humanos a las demás áreas.

El gráfico N°22 presenta los resultados obtenidos al momento de indagar en la percepción de efectividad del apoyo que brinda el Departamento de Recursos Humanos a las diferentes áreas de la empresa. El 94% opinó que este apoyo si es efectivo con cada área, mientras que el 6% opinó que no sabe ya que no tienen involucramiento directo con este departamento (siendo del área de Operaciones).

Tabla N°23.

Pregunta 14. Sugerencias para que el Departamento de Recursos Humanos en OneLink sea más efectivo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Organización de áreas y estandarización de procesos	10	62%
Mejorar comunicación entre áreas	3	19%
Delimitación de funciones	3	19%
Total	16	100%

Sugerencias para que el Departamento de RRHH sea más efectivo

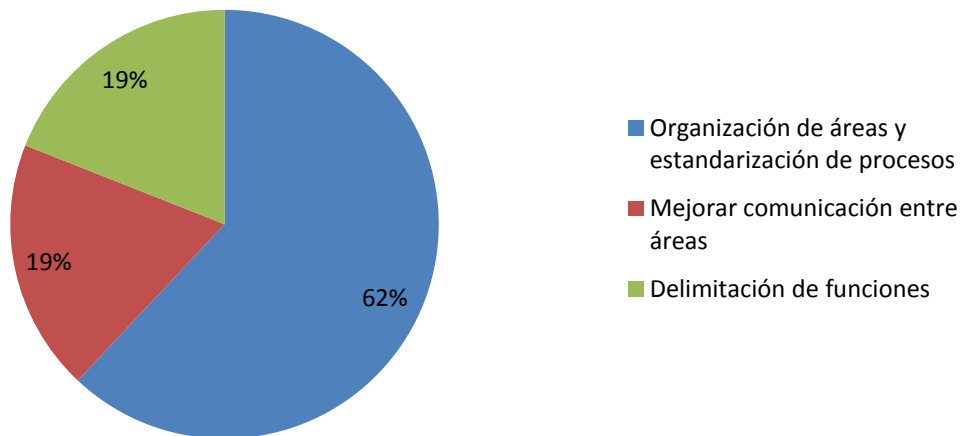


Gráfico N°23

Gráfico de porcentajes sobre resultados obtenidos respecto a las sugerencias de los colaboradores para mejorar la efectividad del Departamento de Recursos Humanos de OneLink.

Entre las respuestas más frecuentes al momento de preguntar qué sugerencias se pueden dar para hacer más efectivo el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, el 62% coincide en la organización de las áreas y la estandarización de procesos internos. Un 19% sugiere mejorar la comunicación entre las áreas y el restante 19% le apuesta a la delimitación de funciones por puesto de trabajo.

4.2 Interpretación de resultados.

Como parte del estudio diagnóstico acerca de la estructura organigramática que posee la empresa OneLink, tal y como se mencionó anteriormente, se aplicaron tres diferentes instrumentos: una guía de observación, un cuestionario acerca del conocimiento sobre el Departamento de Recursos Humanos y su composición, y una entrevista semi estructurada sobre la organización organigramática del Departamento de Recursos Humanos de OneLink.

En base a los resultados y su debido análisis cuantitativo, se deduce que dentro del Departamento de RRHH de OneLink existe un vago conocimiento sobre las funciones reales de cada persona que conforma un Departamento de Recursos humanos. Entre estos se puede mencionar que el personal que conforma dicho Departamento, desconoce sobre la existencia o no de políticas que establecen los objetivos y planes del Departamento de Recursos Humanos tanto interna como externamente de la empresa.

OneLink es un call center que inició funciones hace 1 año, e inició el desarrollo de un Departamento de Recursos Humanos hace aproximadamente 9 meses.

Una de las razones que destacaban de forma esporádica en las entrevistas, respecto a lo que falla en ocasiones para la consecución de objetivos, es el poco tiempo de haberse creado el Departamento de RRHH en una empresa en la cual el crecimiento ha sido alto y rápido.

Actualmente el departamento de Recursos Humanos se conforma de 16 personas, quienes están a cargo de un aproximado de 1,381 colaboradores entre áreas operativas y administrativas.

El equipo de Recursos Humanos de OneLink, reconoce la importancia de tener una estructura organigramática que defina más detalladamente las jerarquías y las líneas de desarrollo de cada posición dentro del Departamento, lo cual significa que es probable que los colaboradores tanto administrativos como del área de Operaciones, tengan claro que el desequilibrio que en ocasiones se percibe tanto externa como internamente del Departamento, afecta directamente a cada colaborador de la empresa, en este caso, mayor

relevancia al equipo de Recursos Humanos, que de alguna forma pierden credibilidad laboral ante otros departamento con una mejor organización y delimitación de funciones.

Otro de los contenidos teóricos importantes en esta investigación es acerca de la divulgación de una estructura organigramática con todo el personal de la empresa, a fin de garantizar el conocimiento de las jerarquías para utilizarlo como guía de desarrollo y orden en toda la institución.

Hasta la fecha, no existe conocimiento de los colaboradores, sobre la existencia de una estructura que pueda servir de guía para el orden de un Departamento tan importante como lo es Recursos Humanos y por ello la necesidad de unificar información, definir líneas de mando, asignar funciones específicas, consolidar la información y a partir de eso, transmitirlo a todas las áreas que conforman la empresa.

4.3 Diagnóstico.

En el desarrollo de la investigación, se pudo constatar que en la empresa OneLink se presentan dificultades para el desarrollo óptimo del Departamento de Recursos Humanos, esto ya que no existe concordancia con la teoría y la práctica en dicha empresa, en consecuencia no existe un plan de acción para la creación y consolidación de una estructura organigramática que sea la guía para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores.

Además de lo anterior, es necesario desarrollar en ellos, desmitificación respecto al objetivo de la creación de un Departamento de Recursos Humanos en una empresa, lo que permitirá un trabajo colectivo para divulgar las funciones que le competen y no, a dicho departamento, y la forma adecuada de llevarlas a cabo con todas las áreas de la empresa. Con esta desmitificación hacia las personas que conforman el Departamento de Recursos Humanos, se generaría un mayor interés a la problemática, buscando nuevos conocimientos y de esta forma atender adecuadamente las necesidades organizacionales que puedan surgir en OneLink.

Es así como mediante la aplicación de los instrumentos, se detectaron las siguientes necesidades en los colaboradores que conforman el Departamento de Recursos Humanos en la empresa OneLink:

Conocimiento. El conocimiento que tienen los colaboradores que conforman el Departamento de Recursos Humanos, se pudo corroborar que no se manejan los términos y conceptos relacionados a éste, lo que representa un obstáculo al momento de detectar y abordar las necesidades organizacionales que se presentan en el día a día y que recaen directamente en dicho Departamento en busca de una solución. Es por eso que se pretende proporcionar a dichos colaboradores, los contenidos teóricos que definen y explican la estructura organigramática de una empresa en el rubro de *contact center*.

Organización. Una vez conociendo los conceptos básicos y la teoría necesaria para cada puesto dentro de un Departamento de Recursos Humanos, está la necesidad de organizarse según esa teoría y ejecutar un plan acción para identificar la forma en que se trabajará de

acuerdo a la organización establecida en conjunto con todos los colaboradores que conforman este Departamento.

Por esta razón, la implementación de un programa de desarrollo profesional, representa una alternativa viable y efectiva para compensar los vacíos teórico-prácticos que muestran los colaboradores de este Departamento de Recursos Humanos; además de potenciar las características y habilidades de cada uno, las cuales son necesarias para desempeñarse óptimamente dentro de las funciones profesionales.

4.4 Propuesta

Debido a la necesidad observada en el departamento de Recursos Humanos de OneLink y con la información obtenida a través del diagnóstico de necesidades de la empresa, se propone una estructura organigramática que cumple con la necesidad actual de la empresa. Este departamento está conformado por 7 secciones, las cuales representan cada una de las necesidades en un departamento de recursos humanos que garantizarán el desarrollo óptimo de su equipo y el resto de colaboradores de la empresa para la consecución de objetivos en común.

La propuesta consiste en una estructura de tipo mixto según su forma: vertical y horizontal. Respecto a su contenido es un organigrama de tipo estructural ya que representa la estructura organizativa de la institución, sus segmentos administrativos y sus relaciones de dependencia y jerarquía.

Propuesta de estructura organigramática del Departamento de Recursos Humanos de la empresa OneLink

Autora:

Andrea Gómez

Estudiante egresada de Licenciatura en Psicología

Universidad de El Salvador

Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador, junio 2016.

INDICE

Tema		Página
Justificación	3
Políticas y normas de uso	3
Marco teórico conceptual	4
Estructura organigramática propuesta	5

JUSTIFICACIÓN

El organigrama es una representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas. Se identifican en algunos casos, sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio, así como las conexiones y/o relaciones que guardan entre sí las diversas unidades que la integran. Constituye un elemento necesario para la disposición sistemática de las áreas de control en una organización.

La importancia que tiene la creación de un organigrama en esta investigación es definir las relaciones internas que se tienen en el departamento de Recursos Humanos con toda la empresa y presentar una estructura que refleje las jerarquías y una mejor organización para desarrollar de la forma más óptima las funciones que le corresponden a cada área.

La importancia de la creación de esta estructura es desarrollar una herramienta técnico administrativa que aporte en la organización del departamento, la delimitación de las funciones y el área o sección correspondiente y su eficiencia con el resto de colaboradores de la empresa.

POLÍTICAS Y NORMAS DE USO

La presente propuesta es una herramienta técnico – administrativa la cual debe ser usada únicamente por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa OneLink y su equipo de trabajo.

Esta herramienta deberá ser revisada y analizada por el gerente de RRHH en conjunto con el equipo de Recursos Humanos, y deberá ser revisado y de ser necesario actualizado, al menos cada año.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La empresa OneLink, inicio en diciembre de 2014 como un proyecto de centros de llamadas, la cual actualmente cuenta con un aproximado de 1381 colaboradores.

Es una empresa que se especializa en servicios de Centros de Contacto (servicios a través de llamadas telefónicas).

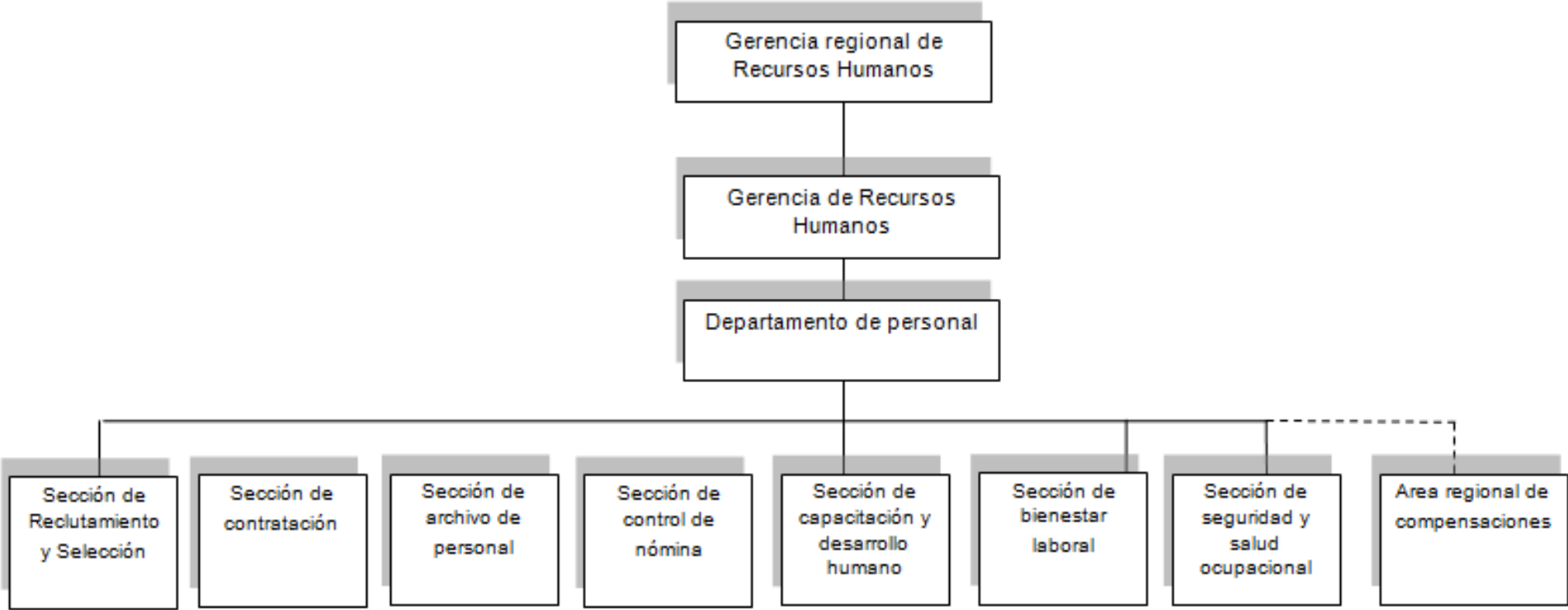
La Misión de OneLink es: “Proveer soluciones con servicios innovadores de BPO para nuestros socios estratégicos, generando valor a través de una cultura integradora”.

La Visión de OneLink: “Ser la mejor alternativa en la creación de soluciones BPO que marcan la diferencia con nuestros socios estratégicos y colaboradores, generando valor para nuestros accionistas y la comunidad”.

Actualmente, OneLink no cuenta con un departamento de Recursos Humanos plasmado en una estructura organizativa, en la cual se definan las secciones que le conforman, las funciones, sin embargo de acuerdo al diagnóstico realizado en marzo 2016, se presenta a continuación una estructura ordenada, que permite que cada una de sus secciones se desarrolle en función de las necesidades de la población en la empresa.

(Ver figura a continuación)

Propuesta de estructura organigramática de la Gerencia de Recursos Humanos El Salvador en la empresa OneLink



A continuación se detalla la finalidad principal de cada área o sección que se propone para conformar el departamento de Recursos Humanos en OneLink.

- **Gerencia de Recursos Humanos.** Encargado de liderar al equipo de Recursos Humanos en el país, velar por el cumplimiento de las funciones correspondientes a cada sección. Ser el enlace directo con la gerencia regional de la empresa, presentar resultados, proponer proyectos, solicitar autorización y autorizar determinados proyectos.
- **Departamento de personal.** Encargado de ser la conexión entre la gerencia y las diferentes secciones que conforman el departamento de Recursos humanos. Velar por el cumplimiento de funciones de cada sección bajo su cargo, presentar resultados de planes, desarrollar el potencial que cada sección tiene dentro del departamento.
- **Selección y reclutamiento.** Encargado de velar por la atracción del talento o perfiles idóneos para las vacantes dentro de la empresa. Reclutamiento tanto externo como interno.
- **Sección de contratación.** Encargada de formalizar de acuerdo a la ley vigente, la futura relación de trabajo, con el objetivo de garantizar los interés, derechos del colaborador como de la empresa.
- **Sección de archivo de personal.** Encargada de dirigir, coordinar y controlar la organización y el funcionamiento del archivo
- **Sección de control de nómina.** Encargada de llevar registro y control de los salarios pagados de una manera detallada de todos los colaboradores de la empresa así como de las deducciones analíticas de cada uno.
- **Sección de capacitación y desarrollo humano.** Encargado de descubrir o desarrollar un equilibrio entre las competencias actuales y futuras de los colaboradores y las necesidades presentes y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

- **Sección de bienestar laboral.** Encargado del bienestar de los colaboradores de la empresa, a través de la construcción de planes que favorezcan el mejoramiento de las condiciones de los colaboradores dentro de la empresa.
- **Sección de seguridad y salud ocupacional.** Encargado de promover, educar, prevenir, controlar, recuperar y rehabilitar a los trabajadores, para protegerlos de los riesgos ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas.
- **Área regional de compensaciones.** Encargada de retribuir a los colaboradores de la empresa por su labor dentro de ella; esta área permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita y al empleado, satisfacer sus necesidades.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Actualmente en la empresa OneLink no utilizan procesos definidos dentro de ella para dirigir el departamento de Recursos Humanos, sino que se guían de acuerdo a la experiencia que cada profesional, que lo conforma, ha adquirido en sus trabajos anteriores. A partir de que no existen procesos previamente establecidos para ejecutarlos dentro de la empresa, el impacto que tiene ante la población es de incredulidad respecto a la correcta guía de dicho departamento para lograr la consecución de metas y objetivos en común de la empresa.
- Los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario y entrevista reflejan un nivel bajo de conocimiento sobre las funciones y objetivos que tiene un departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa, tanto de los profesionales que conforman este Departamento en OneLink y algunos colaboradores del área operativa de la empresa.
- De acuerdo a los resultados de la investigación se refleja una necesidad de implementación de procesos establecidos, que guíen a los profesionales que conforman el departamento de RRHH a desarrollar adecuadamente las funciones que desde su puesto en la empresa le competen para la consecución exitosa de objetivos empresariales. Esto inicialmente reflejado en una estructura organigramática que sirva de referencia tanto a los colaboradores de la empresa como a personal externo, que facilite la comunicación clara para la coordinación y efectivo análisis de la ella.

6.2 Recomendaciones

- Invertir en la creación de procesos y manuales que permitan a los profesionales que conforman su Departamento de Recursos Humanos, para tener una guía y saber cómo apoyar al resto de la operación de la empresa, a trabajar para la consecución de objetivos de común desarrollo. Esto con el fin de aumentar la credibilidad y utilidad del Departamento de Recursos Humanos en OneLink.
- Promover la formación teórico-práctico en toda la población que conforma la empresa OneLink para así tener al personal capacitado para desempeñar adecuadamente sus funciones y ayudar a otros a hacerlo de la misma forma.
- Crear una estructura organigramática según las necesidades actuales de la empresa OneLink, la cual permita tener una visión más clara de cuáles son las áreas que conforman el departamento de recursos humanos y así poder trabajar en el desarrollo de sus colaboradores.

ANEXOS

Instrumentos a utilizar



Guía de observación individual

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Trabajo de grado

"Diagnóstico de la estructura organigramática del Departamento de Recursos Humanos de la empresa OneLink S.A. de C.V., ubicada en el área metropolitana de San Salvador, para potenciar un desarrollo óptimo en la sociedad salvadoreña"

Guía de observación individual dirigida a colaboradores del Departamento de Recursos Humanos de la empresa OneLink.

Objetivo: registrar las conductas y reacciones que sostiene el empleado durante el desarrollo de la entrevista.

Indicaciones: Marque las alternativas que observe durante la evaluación de los sujetos.

1) Apariencia física

Limpia Ordenada
Sucia Descuidada

Otros: _____

2) Expresión facial

Sonriente Sorpresa Enrojecido
Seriedad Muecas Angustia
Temor Tristeza

Otros: _____

3) Tono de voz

Fuerte Suave Débil
Cuadrada

Otros: _____

4) Contacto visual

Constante Intermitente
Cebollera Evasiva
Penetrante

Otros: _____

5) Relación e interacción con los compañeros de trabajo

Cordial Agresiva Agónica u hostil
Aislada Evasiva

Otros: _____

6) Actitud al momento de desarrollar el cuestionario y la entrevista.

Actitud positiva Simpatía
Hostilidad Agresión

Otros: _____

7) Condiciones ambientales

Ventilado Ruidoso Iluminado
Malos olores Al aire libre Encerado y caluroso

Otros: _____



Objetivo: Recopilar información específica de parte de profesionales relacionados a las funciones de administración del recurso humano de la empresa OneLink que facilite comprensión de la estructura organigramática actual del departamento de Recursos Humanos en dicha empresa.

Entrevista ~~semi~~ estructurada dirigida a colaboradores del departamento de Recursos Humanos de la empresa OneLink

A. Aspectos generales.

1. Nombre del departamento al que pertenece _____
2. Nombre de su puesto actual _____
3. ¿Cuál es su profesión o área de estudios? _____
4. ¿Tiene personas a su cargo? Si _____ No _____ ¿Quiénes? _____
5. ¿Recibe órdenes o instrucciones directas respecto a su puesto de trabajo?: Si ___ No ___
¿De quién? _____
6. ¿Rinde informes sobre su trabajo? Si ___ No ___
¿A quién o quiénes? _____
7. ¿Le rinden a usted informes? Si ___ No ___
¿Quién? _____
¿Qué tipo de informes? _____

B. Políticas, objetivos y planes

8. ¿Existen políticas que sirvan de lineamientos para establecer los objetivos y planes del departamento de Recursos Humanos en la empresa OneLink? Si _____ No _____

Explique: _____

9. ¿Conoce usted cuáles son las funciones del Departamento de Recursos Humanos en la empresa OneLink? Si _____ No _____.

¿Cuáles? _____

10. ¿Se establece en algún documento de la Institución, los objetivos del departamento de Recursos Humanos de OneLink? Si _____ No _____. Si su respuesta es "sí": ¿cuál?

11. Mencione los objetivos básicos que usted conoce del Departamento de Recursos Humanos en general.

12. Enumere los planes/ programas que usted conoce, del departamento de Recursos Humanos de OneLink que promueven el valor de sus colaboradores dentro de la empresa.

13. ¿Participa usted en la creación de los planes del Departamento de Recursos Humanos en OneLink?

Si _____ No _____ Explique:

C. Organización y coordinación.

14. ¿Quiénes lideran el Departamento de Recursos Humanos en OneLink? (puestos)

15. Señale las funciones que ha observado que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos en OneLink para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores:

16. ¿Se necesitan funciones adicionales para lograr la consecución de los objetivos? ¿Cuáles?

18. ¿Considera que el Departamento de Recursos Humanos realiza funciones que no le corresponden y que también realizan otras áreas o departamentos?

Si _____ No _____ Explique: _____

17. ¿Realizan otras áreas o departamentos funciones que deberían realizarse en Recursos Humanos?

Si _____ No _____ Explique:

18. Detalle las áreas o departamentos internos, con los cuales Recursos Humanos mantiene estrecha relación para coordinar procesos.

19. ¿Considera que la cooperación que ofrece Recursos Humanos a las áreas o departamento anteriormente mencionados, es efectiva para la consecución de objetivos? Explique.

20. ¿Qué sugerencias aportaría para que las funciones del Departamento de Recursos Humanos fueran más efectivas al momento de lograr objetivos de desarrollo para a empresa OneLink?



**Cuestionario sobre Recursos Humanos dirigido a colaboradores del área operativa de la empresa
OneLink S.A. de C.V**

Objetivo: evaluar los conocimientos teóricos y prácticos que tienen los colaboradores de la empresa OneLink, sobre el departamento de Recursos Humanos.

Datos generales:

Nombre de su puesto: _____

Reporta directamente a: _____

Indicaciones: encierre en un círculo la respuesta que usted crea conveniente para cada pregunta. Solamente debe seleccionar una respuesta.

I. Recursos Humanos.

- 1. ¿Cuál considera usted, que es la mejor definición para el Departamento de Recursos Humanos?**
 - a. Es el departamento donde se crean todas las actividades y procesos para que el personal de una empresa funcione adecuadamente.
 - b. Es el departamento en donde se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las funciones de los colaboradores de una empresa.
 - c. Es el departamento donde se ven las actividades, planillas, capacitaciones, juegos, contrataciones y despidos en una empresa.

- 2. ¿Para qué sirve el departamento de recursos humanos?**
 - a. Para ordenar a todo el personal de una empresa, tanto administrativo como operativo.
 - b. Para dirigir, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los colaboradores de una empresa.
 - c. Para contratar, motivar y organizar el personal de una empresa.

- 3. Según su experiencia, ¿cuáles son los perfiles más idóneos para conformar el equipo de Recursos Humanos?**
 - a. Psicólogos y Mercadólogos.
 - b. Cualquier persona profesional o no, que esté capacitada para manejar personal hacia la consecución de objetivos en común ejerciendo liderazgo y promoviendo el trabajo en equipo.
 - c. Psicólogos y administradores de empresa ya que sus carreras profesionales les brindan las herramientas necesarias para administrar personal de la forma correcta.

4. Señale las áreas que conforman un Departamento de Recursos Humanos:
- Reclutamiento y selección de personal, Archivo de personal, Control de nómina, Contratación de personal, Bienestar laboral, Salud ocupacional, Capacitación y desarrollo, Compensaciones, Relaciones laborales.
 - Reclutamiento, Bienestar y Beneficios, Compensaciones, Finanzas.
 - Reclutamiento, Archivo, Bienestar y Beneficios, Planilla, Compensaciones, Capacitación.
5. ¿Quién considera que debe ser la persona ideal para dirigir un Departamento de Recursos Humanos?
- Un profesional en Administración de empresas, Psicología, Mercadotecnia o en Comunicaciones.
 - Un Psicólogo organizacional ya que tiene la capacidad de velar por las necesidades de las personas dentro de una empresa.
 - Cualquier persona que tenga características de líder y sepa ejercer positivamente en un equipo de trabajo para la consecución de objetivos en común.

II. Estructura organigramática.

6. ¿Sabe usted qué es un organigrama?
- Es una figura que indica los puestos de una empresa.
 - Es una figura que indica los rangos de poder de una empresa
 - Es una representación gráfica de la organización de una empresa y las áreas que la conforman.
7. ¿Sabe para qué sirve un organigrama?
- Visualizar claramente la imagen de la empresa en un periodo determinado: departamentos, áreas, puestos.
 - Visualizar el orden jerárquico de una empresa.
 - Visualiza los niveles de cada unidad, relaciones de autoridad, dependencias y departamentalización.
8. Seleccione la cual a su criterio, es la importancia de tener una estructura organigramática dentro de una empresa.
- Permite ver el orden jerárquico de todos los puestos de la empresa.
 - Permite un análisis profundo de la estructura de la empresa y al mismo tiempo facilita una comunicación clara para la coordinación y efectivo análisis de la empresa.
 - Permiten identificar errores que pueden estar afectando determinadas áreas de una empresa.

9. ¿Por qué cree usted que es necesaria la divulgación de la estructura organigramática con el personal que trabaja en la empresa?
- a. Para que todos los colaboradores sepan dónde están ubicados en la empresa y a quién deben rendir cuentas de su trabajo.
 - b. Para que sirva como instrumento de orientación e información a su personal, al público en general y a aquellas personas y organismos con las que mantiene relación.
 - c. Para entender el orden de los procesos.