

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Facultad Multidisciplinaria Oriental  
Departamento de Ciencias Económicas  
Sección de Administración de Empresas



**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: CASO PRÁCTICO  
INDUSTRIA JOYERA R&H S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”.**

**Trabajo de graduación presentado por:**

**Hernández Ramírez, Ana Gladis  
Medrano Álvarez, Xenia Carolina  
Rodríguez Flores, Ana Beatriz**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Abril de 2005**

**San Miguel, El Salvador, Centro América.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

**Rectora:** Dra. Maria Isabel Rodríguez.

**Secretaria General:**

Licda. Alicia Margarita Rivas de Recino.

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.**

**Decano:** Ing. Juan Francisco Mármol Canjura.

**Secretaria:** Licda. Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas.

**Jefe del Departamento de Ciencias Económicas:**

Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez.

**Asesor:** Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández.

**TRIBUNAL EXAMINADOR.**

**Coordinador General de Procesos de Graduación:**

Lic. Carlos Trejo Urquilla.

**Docente Director:** Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández.

San Miguel, Abril de 2005.

### **AGRADECIMIENTO.**

- A nuestro docente y asesor Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández, por su paciencia y dedicación durante todo este proceso, por brindarnos su tiempo y todos sus conocimientos; por ser un ejemplo de voluntad y deseo de superación.
  
- A todos nuestros docentes por brindarnos sus conocimientos y experiencia para hacer de nosotras verdaderas profesionales.
  
- A todos nuestros compañeros, por compartir nuestras alegrías y tristezas durante todos los momentos que compartimos y por hacer de cada día en la universidad una experiencia inolvidable.

## **DEDICATORIA.**

➤ ***A Dios Padre Todopoderoso y a la Virgen Santísima:***

Por haberme guiado e iluminado durante todo el transcurso de mi vida y mi carrera, así como por haberme ayudado en los momentos difíciles y logrado levantarme de nuevo.

➤ ***A mis padres: Blanca Rosa y Manuel Medrano.***

Por haberme brindado su apoyo, confianza y amor incondicional durante toda mi vida, pero en especial en estos últimos años donde hubo mayor sacrificio para lograr mi carrera.

➤ ***A mis hermanas Flor y Reina:***

Por su comprensión y ayuda en los momentos felices, pero sobre todo, en aquellos donde existió la adversidad.

➤ ***A mi madrina Antonia Portillo:***

Por todos los consejos y apoyo sin límites en beneficio de mi persona y que fueron de gran ayuda para el logro de mi carrera.

➤ A mis familiares, amigos, compañeros y demás personas que de una u otra manera contribuyeron para que pudiera alcanzar esta meta.

***Xenia Carolina.***

## DEDICATORIA.

- **A Dios Todopoderoso:** Por ser mi guía y fuente de inspiración.
  
- **A mis padres: Francisco Javier Hernández Villatoro y Ana Ruth Ramírez de Hernández.**  
Por su infinito apoyo, amor y comprensión durante todos estos años, por sus sabios consejos y palabras de aliento, pero sobre todo, por ser los mejores padres del mundo.
  
- **A mis hermanos Francisco Javier y Kenny Maristhela:** Por su comprensión y solidaridad en los momentos en que más los he necesitado.
  
- **A toda mi familia.** Por su contribución a mi formación tanto profesional como personal, especialmente a mis abuelas, a mi tía Graciela, a mis primos/as, a mi cuñada y a mi querida sobrina Annette Larissa.
  
- **A mis compañeras de tesis: Xenia Carolina y Ana Beatriz.**  
Por su amistad incondicional.
  
- **A mis amigos y compañeros.** Especialmente a Karen, Marina y Wilmer, por su apoyo y amistad.

**Ana Gladis.**

## DEDICATORIA.

- **A Dios todopoderoso y bueno:** Por acompañarme, guiarme y nunca abandonarme en todo el recorrido de mi vida; por darme fortaleza, serenidad y aliento en los momentos difíciles y por todo su amor e infinita misericordia.
- **A mis adorados padres: José Heraldo y Beatriz Mercedes.** Por su apoyo incondicional, amor y dedicación para sacarnos adelante a pesar de las adversidades; por estar conmigo siempre y enseñarme cada día a ser mejor persona.
- **A mi abuelita Esperanza y mi abuelito Chano:** Por cuidarme y quererme, por sus consejos, su dedicación y por todo su apoyo y amor.
- **A mis hermanos: José, Renán y Fran.** Por apoyarme en todos mis proyectos, por ayudarme y quererme.
- **A mis mejores amigas y compañeras de tesis: Any y Xenia.** Por estar conmigo en todo momento, por comprenderme y apoyarme en todo el proceso y durante toda la carrera.
- **A toda mi familia y amigos.** Por su cariño, apoyo y consejos.

**Ana Beatriz.**

**ÍNDICE GENERAL.****CAPÍTULO I**

“METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPLEADA PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIA JOYERA R&H S.A. DE C.V.”

1.1 Planteamiento del problema.....	21
1.2 Justificación de la investigación.....	25
1.3 Objetivos de la investigación.....	29
1.1.1 Objetivo general.....	29
1.1.2 Objetivos específicos.....	29
1.4 Sistema de hipótesis.....	30
1.4.1 Hipótesis general.....	30
1.4.2 Hipótesis específicas.....	30
1.5 Estrategia Teórico-Methodológica.....	31
1.5.1 Población.....	31
1.5.2 Muestra.....	32
1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	33
1.5.4 Prueba de significación Chi-cuadrado.....	35

**CAPÍTULO II**

MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA INDUSTRIA JOYERA R&H  
S.A. DE C.V.

2.1 Marco histórico.....	38
2.1.1 Antecedentes.....	38
2.1.1.1 Antecedentes a nivel mundial sobre la administración de recursos humanos.....	38
2.1.1.1.1 Administración de personal en Egipto.....	39
2.1.1.1.2 Administración de personal en China.....	39
2.1.1.1.3 Administración de personal en la edad media.....	40
2.1.1.1.4 Siglo XVII: Francia.....	41
2.1.1.1.5 SIGLO XIX: Gran Bretaña.....	41
2.1.1.1.6 Estados Unidos de América.....	42
2.1.1.1.7 Siglo XX.....	43



2.1.1.2	Antecedentes sobre la administración de personal en El Salvador.....	44
2.1.1.3	La administración de recursos humanos en el departamento de San Miguel.....	50
2.1.1.4	Antecedentes sobre la administración de personal en Industria Joyera R&H S.A. de C.V.....	51
2.1.1.5	Situación actual de Industria Joyera R&H.....	54
2.1.1.5.1	Productos.....	54
2.1.1.5.2	Mercados y proveedores.....	55
2.1.1.5.3	Organización.....	55
2.2	Marco normativo.....	61
2.3	Marco teórico.....	65
2.3.1	Sistema de provisión de recursos humanos.....	66
2.3.1.1	Planeación de recursos humanos.....	67
2.3.1.2	Proceso de reclutamiento de recursos humanos..	68
2.3.1.3	Proceso de selección de recursos humanos.....	71

2.3.2 Sistema de aplicación de recursos humanos.....	72
2.3.2.1 Proceso de Socialización de recursos humanos...	74
2.3.2.2 Descripción y análisis de cargos.....	75
2.3.2.3 Evaluación del desempeño.....	80
2.4 Estructuración del área de recursos humanos.....	85
2.4.1 Definición de la posición jerárquica del departamento de personal y niveles de autoridad-responsabilidad.....	85
2.4.2 Asignación de funciones del departamento de personal.....	88

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIA JOYERA R&H S.A. DE C.V.**

##### **3.1 Diagnóstico**

3.1.1 Planeación de recursos humanos.....	91
3.1.2 Reclutamiento de recursos humanos.....	94

3.1.3 Selección de recursos humanos.....	97
3.1.4 Inducción de recursos humanos.....	101
3.1.5 Análisis y descripción de puestos.....	104
3.1.6 Evaluación del desempeño humano.....	106
3.1.7 Responsabilidad por la administración del talento humano.....	108
<b>3.2 Conclusiones.....</b>	<b>110</b>
3.2.1 Planeación de recursos humanos.....	110
3.2.2 Reclutamiento de recursos humanos.....	111
3.2.3 Selección de recursos humanos.....	112
3.2.4 Inducción de recursos humanos.....	113
3.2.5 Análisis y descripción de cargos.....	114
3.2.6 Evaluación del desempeño.....	115
3.2.7 Responsabilidad por la administración del talento humano. ....	116
3.2.8 Conclusión general.....	117

<b>3.3 Recomendaciones</b> .....	117
3.3.1 planeación de recursos humanos.....	117
3.3.2 Reclutamiento de recurso humano.....	118
3.3.3 Selección de personal.....	119
3.3.4 Inducción de recursos humanos.....	120
3.3.5 Análisis y descripción de cargos.....	121
3.3.6 Evaluación del desempeño.....	122
3.3.7 Responsabilidad por la administración del talento humano.....	123
3.3.8 Recomendación general.....	124

#### **CAPÍTULO IV**

#### **PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIA JOYERA R&H S.A. DE C.V.**

4.1 Planeación estratégica para el departamento de recursos humanos en Industria Joyera R & H.....	125
4.1.1 Objetivos del departamento de recursos humanos.....	126
4.1.2 Políticas del departamento de recursos humanos.....	128
4.1.3 Estrategias del departamento de recursos humanos.....	131

4.2 Estructura del departamento de personal.....	134
4.3 Manual de organización y funciones del departamento de recursos humanos de Industria Joyera R&H S.A. de C.V.....	138
4.3.1 Objetivos del manual.....	138
4.3.2 Ámbito del manual.....	139
4.3.3 Instrucciones para su uso.....	139
4.3.4 Normas para su aplicación.....	140
4.3.5 Descripción de las secciones propuestas.....	140
4.4. Plan estratégico de recursos humanos.....	154
4.4.1 Planeación de recursos humanos.....	154
4.4.1.1 Objetivos.....	154
4.4.1.2 Políticas.....	155
4.4.1.3 Estrategias.....	156
4.4.1.4 Metas.....	157
4.4.2 Reclutamiento de recursos humanos.....	158
4.4.2.1 Objetivos.....	159
4.4.2.2 Políticas.....	159

4.4.2.3 Estrategias.....	160
4.4.2.4 Metas.....	161
4.4.3 Selección de recursos humanos.....	162
4.4.3.1 Objetivos.....	163
4.4.3.2 Políticas.....	163
4.4.3.3 Estrategias.....	164
4.4.3.4 Metas.....	165
4.4.4 Inducción de recursos humanos.....	166
4.4.4.1 Objetivos.....	166
4.4.4.2 Políticas.....	167
4.4.4.3 Estrategias.....	168
4.4.4.4 Metas.....	169
4.4.5 Descripción y análisis de cargos.....	169
4.4.5.1 Objetivos.....	169
4.4.5.2 Políticas.....	170
4.4.5.3 Estrategias.....	171
4.4.5.4 Metas.....	172
4.4.6 Evaluación del desempeño humano.....	173
4.4.6.1 Objetivos.....	173

4.4.6.2 Políticas.....	174
4.4.6.3 Estrategias.....	175
4.4.6.4 Metas.....	176
4.4.7 Capacitación y desarrollo.....	177
4.4.7.1 Objetivos.....	177
4.4.7.2 Políticas.....	177
4.4.7.3 Estrategias.....	178
4.4.7.4 Metas.....	180
4.4.8 Administración de salarios.....	181
4.4.8.1 Objetivos.....	181
4.4.8.2 Políticas.....	181
4.4.8.3 Estrategias.....	182
4.4.8.4 Metas.....	183
4.5 Proceso de implantación del departamento de recursos humanos en Industria Joyera R&H.....	184
4.5.1 Determinación de los recursos necesarios para la implementación del departamento de recursos humanos.....	184

4.5.1.1 Recursos Humanos.....	184
4.5.1.2 Recursos Materiales.....	186
4.5.1.2.1 Mobiliario y equipo.....	186
4.5.1.2.2 Papelería y artículos para oficina.....	187
4.5.1.3 Infraestructura.....	189
4.6 Proyección de la inversión para establecer el departamento de recursos humanos en R & H.....	192
Bibliografía.....	196
Anexos.....	199
Glosario	



### **Resumen ejecutivo.**

El trabajo de investigación para realizar la propuesta de creación del departamento de recursos humanos en Industria Joyera R&H S.A. de C.V., se realizó con el fin de contribuir a que dicha entidad contara con un proceso formal de administración de personal, por medio de técnicas que permitieran establecer sistemas formales de provisión y aplicación de personas, así como la definición organizacional que el departamento tendría dentro de la empresa.

Para realizar el diagnóstico de la situación problemática de la institución se emplearon técnicas como la entrevista (aplicada al personal administrativo), la encuesta (aplicada a todo el personal) y la observación; ejecutadas a través de instrumentos diseñados para recolectar información verídica que contribuyera al planteamiento de una propuesta objetiva para solucionar tal situación.

Los principales problemas que se identificaron estaban relacionados con el sistema de provisión del talento humano, debido a que los procesos de planeación, reclutamiento y selección, son deficientes; no existen fundamentos que garanticen tomar decisiones acertadas; lo cual representa costos para la empresa al verse en la necesidad de enmendar errores que pudieron evitarse. De igual forma se han descubierto problemas similares en el sistema de aplicación; al carecer de procedimientos establecidos en cuanto a inducción, análisis y descripción de cargos, así como de evaluación del desempeño.

Se pudo concluir que esta situación limita a la empresa y a sus empleados en las oportunidades de crecimiento y desarrollo al no contar con un organismo que apoye esta gestión.

Por todo ello se recomendó la creación y organización del departamento de recursos humanos, la contratación de profesionales en la rama de administración de personal y la delegación de todas las funciones relacionadas con éste, como solución a la problemática que afronta la empresa.

## **Introducción.**

El capital humano es de vital importancia para que cualquier organización pueda salir a flote, ante los problemas económicos experimentados en el país durante los últimos años; es un hecho innegable que aún dentro de estas difíciles circunstancias, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar. En especial cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías -y el personal que las integra- se esfuerzan por encontrar nuevas respuestas a los desafíos.

El campo de la administración de personal enfrenta toda una gama de retos; los cuales son de carácter histórico, de aspecto interno y externo a la organización, así como de índole profesional.

El objetivo de la actividad profesional del administrador de recursos humanos es el logro de las metas de la organización con un máximo de eficiencia y en un marco de acciones responsables y éticas.

La administración de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la organización.

Su función no consiste en dirigir la operación de la empresa, ni en establecer sus objetivos. En el contexto de una corporación moderna, su autoridad es limitada y usualmente restringida a funciones de asesoría.

Con el espíritu de contribuir al avance de las empresas migueleñas, se ha elaborado la propuesta para la creación del departamento de recursos humanos en Industria Joyera R&H S.A. de C.V., la cual practica una administración de personal empírica e informal.

Con la elaboración del diseño del departamento de recursos humanos, se espera proporcionarle una herramienta que le sirva de base para la formalización de la administración del personal, mediante la propuesta de técnicas que contribuyan al desarrollo de la empresa en el actual ambiente competitivo que enfrenta, donde sólo los más fuertes y organizados son los que lograrán sobrevivir.

## CAPÍTULO I

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPLEADA PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIA JOYERA R&H S.A. DE C.V.

#### 1.1 Planteamiento del problema.

La empresa dispone de recursos financieros, buenos productos, salas de ventas bien ubicadas, pero durante sus más de 20 años en el mercado nunca ha contado con un departamento de recursos humanos, por lo cual dicha función se ha realizado de forma empírica.

La administración del personal ha estado a cargo del departamento contable, la gerente de ventas y el gerente general de manera conjunta; razón que los limita para desempeñarse al 100% en las funciones que demandan sus respectivos cargos.

Entre las funciones de administración de personal que el departamento contable realiza se encuentra, el realizar un registro de todo el recurso humano en la empresa; sin embargo, este registro es deficiente pues prácticamente comprende los datos más relevantes de cada empleado: solicitud de empleo, currículum, NIT (Número de Identificación Tributaria), carné de seguro, de AFP's (Administración de Fondos de Pensiones), DUI (Documento Único de Identidad), etc., no es un expediente completo que pueda servir en un futuro a la gerencia para tomar decisiones, estos únicamente son utilizados para efectos contables.

Dentro de la empresa no se prevé con anticipación el recurso humano que se puede necesitar para un tiempo determinado; sin embargo, el personal administrativo cuenta con un banco de información de personas a través de la recepción de solicitudes, lo que permite en un momento dado, optar por alguno de ellos.

El proceso de reclutamiento y selección que se realiza para atraer y contratar personal se resume a buscar sujetos recomendados por empleados de la empresa, o personas que conocen con anterioridad al jefe, en algunos casos individuos que han retirado solicitud de empleo en la organización y en casos aislados por medio de programas impulsados por organismos como La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

No obstante, se carece de lineamientos y estatutos que permitan colocar a la persona adecuada para el puesto adecuado; simplemente se aplica un pequeño examen a los aspirantes para el área de ventas, pero este sólo evalúa su capacidad de realizar operaciones aritméticas, caligrafía, ortografía y una prueba de percepción; aplicándose exclusivamente a los que llegan por medio de solicitudes de empleo, no así a los que vienen recomendados.

Dicha prueba no es un examen completo que esté de acuerdo a un perfil para el cargo de ejecutiva de venta, sin embargo no han podido mejorarlo debido a la falta de

conocimientos para hacerlo. En resumen la contratación del personal, se deriva de la intuición de la gerencia.

No existe un proceso de inducción establecido, después de la contratación, se pasa de inmediato a ocupar el puesto con cierto entrenamiento elemental, provocando inseguridad en los primeros días de trabajo, siendo necesario que el empleado adquiriera en el transcurso del mes de prueba los conocimientos que le permitan alcanzar la experiencia necesaria para realizar adecuadamente sus labores.

La evaluación del desempeño se realiza de manera empírica, el personal administrativo observa el comportamiento de los empleados y es de esa manera que obtiene una evaluación, no existe un instrumento establecido para tal efecto.

La gerencia está conciente de la importancia de los recursos humanos y la deficiencia que existe en la administración de los mismos.



Sin embargo, lo que detiene a los propietarios a realizar cambios es la falta de personas capacitadas para emprender las acciones que competen a la administración del talento humano de manera eficiente.

Son muchos los vacíos que enfrenta la empresa en materia de administración de personal, por ello surge la interrogante: ¿En qué medida la creación y organización de del departamento de recursos humanos contribuirá a formalizar la administración del personal en Industria Joyera R&H S.A. de C.V.?

## **1.2 Justificación de la investigación.**

En el ámbito de la globalización de las economías las empresas son cada vez más competitivas y tratan de ser líderes en el mercado; sin embargo debe tomarse en cuenta que, aunque una compañía posea la mejor maquinaria, los mejores proveedores, los mejores productos, etc.; si el personal trabaja sin organización, desmotivado y sin interés de dar lo mejor de sí, es difícil alcanzar el éxito.

Las empresas deben estar concientes de que el recurso humano es un elemento indispensable ya que es el motor que las impulsa, y de ellos depende en gran parte que éstas triunfen o fracasen.

En Industria Joyera R&H, los encargados de la actual administración del personal reconocen la importancia del elemento humano, pero no cuentan con el conocimiento, ni con el tiempo necesario para realizar eficientemente dicha función, y de esa manera se está limitando las oportunidades de crecimiento.

En vista de lo anterior, es importante que la empresa organice al personal; a través del departamento de recursos humanos, el cual se encargaría de realizar las funciones de provisión, reclutamiento, selección, inducción y control del talento humano, entre otros.

Además se encargaría de llevar un registro completo del personal mediante el cual se puedan tomar decisiones en beneficio de los empleados, tales como: ascensos, aumentos de salarios, etc.

Tomando en consideración que el número de empleados con que se cuenta actualmente es de 80 personas, se hace indispensable disponer de un departamento de recursos humanos.

La creación del área de personal en Industria Joyera R&H, es algo novedoso para una empresa que nunca ha contado con un grupo de personas especializadas en la administración de personal, que contribuyan a mejorar la organización y el desarrollo de la misma, a tener empleados mejor capacitados y motivados, y por ende a tener clientes más satisfechos.

Con la organización del departamento de Recursos humanos se estará beneficiando tanto a la empresa como a los empleados al brindarles la oportunidad de explotar sus habilidades y alcanzar una máxima eficiencia en las actividades que realizan.

Los clientes también se beneficiarán, pues si los empleados tienen claras las funciones que deben desempeñar los encargados de la venta del producto, se podrán dedicar

por completo a la atención al cliente, lo que permitiría que estos últimos se vean satisfechos al realizar una compra y con ello se podrá garantizar que sigan visitando la empresa.

La administración adecuada del recurso humano beneficia a la empresa al incrementar su rendimiento; también generaría un impacto de manera externa, brindando la posibilidad de abrir nuevas oportunidades de empleo tanto directo como indirecto, lo cual representaría un beneficio para la población desempleada.

Es oportuno apoyar a este tipo de empresas a organizarse, ya que éstas se dedican tanto a vender como a elaborar los productos y así contribuyen a que no desaparezca la industria en El Salvador.

En vista de todos los beneficios y el impacto que generaría formalizar la administración de personal tanto al interior de la empresa como al público en general, se justifica la creación y organización del departamento de recursos humanos en Industria Joyera R&H S.A. de C.V.

### **1.3 Objetivos de la investigación.**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer el diseño del departamento de recursos humanos para que Industria Joyera R&H S.A. de C.V. cuente con un proceso formal de administración de personal.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- Proponer técnicas de administración de personal que permitan establecer sistemas formales de provisión y aplicación de recursos humanos.
- Definir la estructura y organización que tendrá el departamento de recursos humanos de la empresa.

#### **1.4 Sistema de hipótesis.**

##### **1.4.1 Hipótesis general.**

Mientras mayor sea el nivel de organización del departamento especializado en la administración de recursos humanos en Industria joyera R&H S.A. de C.V., menor será la administración informal del elemento humano en la misma.

##### **1.4.2 Hipótesis específicas.**

- Mientras mayor sea la aplicación del sistema de provisión de recursos humanos, menor será la falta de suministro de talento humano necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- Mientras mayor sea la implementación del sistema de aplicación de recursos humanos, menor será la dificultad para integrar a los individuos como fuerza de trabajo de la empresa.
- Mientras mayor sea el nivel de estructuración del área de recursos humanos, menor será la desconcentración de la administración de personal en Industria joyera R&H S.A. de C.V.

## **1.5 Estrategia Teórico-Methodológica**

### **1.5.1 Población**

La unidad de análisis para este caso son los empleados y jefes de la empresa Industria Joyera R&H S.A. de C.V.; ya que la investigación trata sobre la administración de los recursos humanos y la creación del departamento de personal para la empresa.

#### ***Criterio de inclusión.***

Se tomaron en cuenta los empleados de todos los departamentos de la empresa. La cantidad de empleados, incluyendo a los jefes, asciende a 80 personas cuya distribución se observa en el cuadro #1.1

**Cuadro No 1.1**

**Número de empleados de Industria joyera R&H  
organizados por departamento.**

Departamento	# de personas
Gerencia	4
Ventas	40
Producción	20
Contabilidad	8
Seguridad	8
Total	80

**Fuente: Departamento contable de Industria Joyera R&H  
2004.**

**1.5.2 Muestra**

Dado que la población es de 80 personas, se consideró que la muestra fuese igual a la población, porque la cifra de personas no es demasiado elevada y además es importante tomarlas en cuenta a todas para tener representatividad de las diferentes áreas de la empresa.

Debido a todo lo anterior no existió la necesidad de aplicar algún tipo de muestreo.



### **1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas empleadas para recopilar información fueron: La encuesta, la entrevista y la observación directa. Para cada técnica se utilizó un instrumento, entre ellos: el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación.

El cuestionario y la guía de entrevista se diseñaron tomando como base el marco teórico sobre la administración de recursos humanos en Industria Joyera R&H, de manera que permitiera hacer un diagnóstico de la situación problemática en cuanto a la administración de personal.

La observación estuvo orientada primordialmente hacia la descripción y comprensión de la conducta del individuo en la empresa.

Para el logro de los objetivos de la investigación se recavaron dos tipos de datos: primarios y secundarios.

Los datos primarios se obtuvieron a través de las diferentes técnicas utilizadas (observación, entrevista y encuesta), las cuales permitieron detectar la problemática existente y establecer contacto con los empleados de la empresa.

Los datos secundarios se recabaron de fuentes bibliográficas tales como libros de texto sobre administración en general y administración del talento humano, tesis y otros documentos relacionados con el tema.

Los instrumentos empleados facilitaron la determinación del diagnóstico sobre la administración del capital humano, proporcionando información de gran utilidad para el diseño de la propuesta para la organización del departamento de recursos humanos en Industria Joyera R&H S.A. de C.V.

#### 1.5.4 Prueba de significación Chi-cuadrado.

Para determinar la correlación que existe entre los indicadores de las variables planteadas en la operacionalización de hipótesis se empleó la prueba del chi-cuadrado ( $\chi^2$ ); en la cual se cruzan preguntas de los indicadores objeto de análisis, uno de la variable dependiente y otro de la independiente.

Para medir la correspondencia entre variables es necesario ubicar las preguntas en una tabla de correlación (ver anexo #4: prueba de hipótesis) en el que se coloca la frecuencia según la respuesta obtenida. Se debe formular la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) que aceptan o rechazan la correlación entre dos variables.

La fórmula de chi-cuadrado es la siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

En donde:

$f_o$  = Frecuencia observada

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\sum$  = Sumatoria

Las frecuencias esperadas se obtienen de la siguiente manera:

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N}$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N}$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N}$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N}$$

El cuadro teórico de correlaciones:

		Variable independiente		
		SI	NO	
Variable dependiente	SI	A	B	$n_1$
	NO	C	D	$n_2$
		$n_3$	$n_4$	N

En base a lo anterior se obtiene chi-cuadrado calculado ( $\chi^2_c$ ) el cual se confronta con chi-cuadrado teórico ( $\chi^2_t$ ) que se obtiene de la tabla correspondiente (véase anexo #1).

Para encontrar chi-cuadrado teórico en la tabla se necesita conocer el nivel de confianza, que en este caso es del 95%; y grados de libertad (g.l.), los cuales resultan de la siguiente forma:

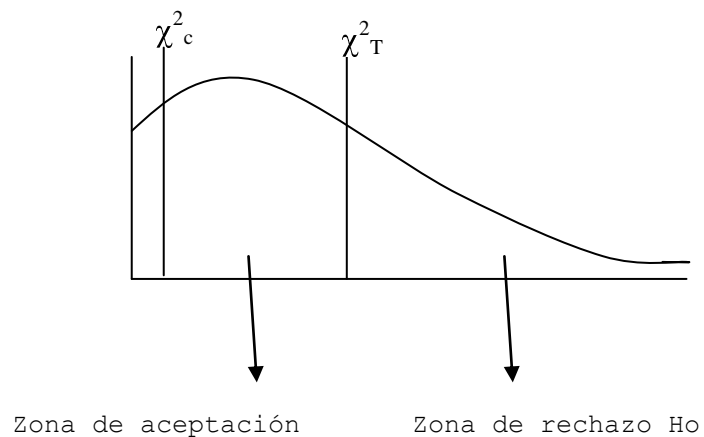
$$g.l. = (\text{número de columnas}-1) (\text{número de filas}-1)$$

$$g.l. = (2-1) (2-1)$$

$$g.l. = 1$$

Al contar con chi-cuadrado teórico y calculado, se procede a determinar la relación de los indicadores a través de la regla de decisión.

Rechazar  $H_0$  si  $Z_c > Z_t$ , de lo contrario aceptar.



## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA INDUSTRIA JOYERA R&H S.A. DE C.V.

#### 2.1- Marco histórico.

##### 2.1.1 Antecedentes.

##### 2.1.1.1 Antecedentes a nivel mundial sobre la administración de recursos humanos.

El pensamiento administrativo contemporáneo representa el proceso histórico iniciado en los mismos albores de la humanidad. La administración como fenómeno social es concomitante con el advenimiento del hombre en la sociedad. Su estudio y desarrollo ha tenido diversos enfoques.

Cuando se trata el tema relativo a la sinopsis histórica de la administración de personal se circunscribirá al sector público y no al sector privado, por dos razones fundamentales: Por carencia de datos históricos para el campo particular en las tres primeras épocas y; porque en tales estratos históricos el Estado

tuvo una importancia mayor que el sector privado y por lo tanto las principales manifestaciones ideológicas y las realizaciones se concentraron en las actividades públicas.

#### **2.1.1.1.1 Administración de personal en Egipto.**

Egipto durante el imperio otomano (1520-1566 D.C.) estableció un régimen "altamente perfeccionado" de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas. Para algunos autores este sistema representa el primero del cual se tiene conocimiento.

#### **2.1.1.1.2 Administración de personal en China.**

Confucio, notable filósofo y administrativista resume el pensamiento administrativo de la China antigua en sus reglas de administración pública. Señala en lo que concierne a la administración de personal que: "debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces".

El mismo Confucio al enfocar el tema "espíritu público" advirtió la necesidad de excluir de la administración pública el favoritismo y el partidismo.

Hubo otros muchos progresos en la administración china principalmente en el perfeccionamiento de los exámenes para el servicio civil cuyos orígenes se remontan a la dinastía Han (202 AC-219 AC).

#### **2.1.1.1.3 Administración de personal en la edad media.**

El sistema feudal, como tal se desarrolló en la edad media, se basaba en una doctrina tan vieja como la historia: en la que la tierra es, si no la única, sí, al menos la más importante forma de propiedad y riqueza; el feudalismo se basaba en la circunstancia de una época en que la agricultura era la principal ocupación del hombre y no hizo en su sistema ninguna provisión para otras formas de actividad, lo que el feudalismo puede enseñar al estudioso de la organización se concreta principalmente en el principio de la delegación.



Es precisamente a partir de ese momento histórico, cuando surge la necesidad de un sistema de personal; principalmente para la empresa privada.

#### **2.1.1.1.4 Siglo XVII: Francia.**

Este país puede considerarse como uno de los primeros en la implantación y tecnificación de un sistema de administración pública.

El sistema de reclutamiento por concurso fue aplicado desde el siglo XVIII. Los funcionarios franceses pertenecen a cuerpos que comprenden uno o más grados y son clasificados en categorías según el nivel de reclutamiento.

#### **2.1.1.1.5 SIGLO XIX: Gran Bretaña**

Gran Bretaña desarrolló un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal.

La concepción inglesa de reclutamiento y selección de personal difiere de la francesa. Mientras el sistema Sajón centralizó todo el proceso de reclutamiento y evaluación, el francés lo concibe y desarrolla descentralizado.

#### **2.1.1.1.6 Estados Unidos de América.**

Los Estados Unidos tuvieron una administración de personal pública basada en una filosofía del sistema de despojo político o "spoil system".

Propugna esta teoría que al partido triunfador en las elecciones le corresponden los cargos de la maquinaria de gobierno para ofrecerlos a sus afiliados.

El sistema sancionado en 1883 solamente cubrió en su inicio 14,000 empleados, y fue su finalidad principal erradicar la influencia política o de cualquier otra índole en el nombramiento de personal público. Previó adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal, centralizando las partes más importantes en una unidad central denominada *comisión de servicio civil*.

#### **2.1.1.1.7 Siglo XX.**

La administración de personal como función especializada nace en el sector privado en los mismos albores del siglo XX, y hasta el final del siglo XIX éstas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un funcionario, que al decir de algunos autores fue el primer "especialista" de personal. Su labor se limitaba a supervisar un simple registro y nómina de personal.

El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción surgió en el año 1912. Posteriormente en el 1915, se inicia un programa de entrenamiento a nivel de gerentes y empleados.

A partir de la primera década del siglo XX, en Latinoamérica se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del servicio civil de Estados Unidos.

El verdadero avance de la administración de personal echa raíces a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal.

### **2.1.1.2 Antecedentes sobre la administración de personal en El Salvador.**

Las personalidades de dirigentes como Atlacatl, José Matías Delgado, Maximiliano Hernández Martínez, Manuel José Arce, Gerardo Barrios, Francisco Morazán, Farabundo Martí, José Napoleón Duarte y muchos otros ilustres salvadoreños guardan entre sí considerables diferencias, pero muestran también un factor común.

Aunque vivieron en épocas distintas y con ideales diferentes, todos ellos tuvieron que enfrentarse a la magna labor de conducir a grandes grupos de seres humanos.

En la guerra y en la paz, cada uno de estos conductores de hombres y mujeres debieron persuadir, convencer, motivar, reclutar, disciplinar y separar de sus movimientos respectivos a las personas que los rodearon.

Llevados en ocasiones por sus conocimientos instintivos del arte de conducir a otros a obtener determinadas metas y en otras por los conocimientos que adquirieron en las academias y universidades de la época,

cada uno de ellos logró dejar en la historia de su país una profunda y vigorosa marca personal.

Pero mucho antes, incluso previamente a la conquista española varias culturas indígenas habían establecido mecanismos que permitían resolver complejos problemas de recursos humanos para lograr determinadas metas.

Por ejemplo, la sociedad lenca establecida en El Salvador, contaba con sistemas de correos relativamente eficientes antes del contacto con los europeos. Para mantener este equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, forzosamente alguien resolvió, entre otros, el problema de agua y alimentos a cada mensajero.

En caso de ser necesario, cada uno de los correos contaba con protección militar. Suministrar calzado adecuado a cada hombre era también un aspecto que resultaba imperioso resolver para que el servicio funcionara con eficacia.

Durante la época de la colonia el tráfico marítimo de El Salvador con España fue considerable. El personal de los barcos que cruzaban al Atlántico estaba sometido a una

rígida disciplina impuesta por los oficiales. Los azotes y otros castigos estaban a la orden del día.

La administración colonial pronto requirió que los barcos cubrieran de manera más o menos regular distancias muy considerables; las tripulaciones de los barcos que surcaban las aguas del océano, estaban regidos por un código de conducta que hoy parece deplorable, pero que permitió la comunicación de vastas regiones entre sí.

Las políticas de personal de la época colonial hoy nos parecen especialmente injustas y sin duda fueron atroces en muchas circunstancias; de muchas maneras lograron el objetivo de la sociedad de la época y de manera gradual fueron permitiendo la aparición de organizaciones más justas y mejor equilibradas.

Aunque en algunas diferencias de grado e intensidad, en general El Salvador ingresó a la etapa de la Revolución Industrial a mediados del siglo XIX, cuando se tendieron las primeras líneas férreas en América Latina, se modernizaron los vapores que comunicaban a la zona con Estados Unidos y Europa, y se produjeron notables cambios en instituciones como las fuerzas armadas del país.

En el área de administración de los recursos humanos, como en tantas otras, El Salvador ha experimentado una evolución muy cercana y similar a la de otros países, aunque conservando siempre características propias.

El conflicto armado que vivió el país, obligó al personal de muchas empresas a trabajar bajo circunstancias muy peligrosas, en medio de balaceras, paro del servicio de transporte, racionamiento de los servicios de energía eléctrica y comunicaciones etc.

Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante esos años; no obstante, los empresarios comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo durante el conflicto armado y descubrieron las ventajas de la persuasión y la motivación moderna.

Con la firma de los acuerdos de paz en el palacio de Chapultepec en 1992, la incorporación de la mujer al mundo de la educación y el trabajo, y, la revolución tecnológica que ha experimentado toda la región latinoamericana, se iniciaron muchos cambios para los salvadoreños.

A principios de la década de 1950 prácticamente la sociedad salvadoreña se basaba en una economía tradicional, agrícola y ganadera.

En los umbrales del siglo XXI, casi todas han pasado a una etapa muy diferente de su desarrollo. Las modificaciones tecnológicas ejercen profundos efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos.

En El Salvador, se han logrado diversos avances a lo largo de los años y los distintos gobiernos se aseguran de que las empresas cumplan las disposiciones que emiten en todos los campos desde los cambios en las disposiciones del Seguro Social, las leyes del trabajo, etcétera.

El artículo 99 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, en vigencia desde Agosto de 1995, establece, que es su obligación asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de los sistemas administrativos, cuidando de incorporar en ellos el control interno, dentro de estos se encuentra el de administración de recursos humanos.



Dicho sistema debe estar orientado a construir una nueva cultura de trabajo que permita incrementar la productividad, la motivación y propiciar armonía en las relaciones laborales.

Las funciones que cumplen los sistemas de administración de recursos humanos en las instituciones públicas de El Salvador están orientadas a brindar asesoría en materia de personal.

El sector público salvadoreño ha implementado modelos de administración de talento humano basado en las experiencias de otros países latinoamericanos, en busca de poner en marcha una administración estratégica del recurso humano con valor agregado.

Con el precedente sentado por la gestión pública de talento humano, también la empresa privada emprende la labor de adecuar sistemas de administración de personal que le permitieran atraer y retener los mejores elementos en sus empresas; asumiendo el compromiso de administrar la carrera y las habilidades de la gente para beneficio de las organizaciones y de los empleados mismos.

### **2.1.1.3 La administración de recursos humanos en el departamento de San Miguel.**

En la ciudad de San Miguel todas las dependencias de gobierno cuentan con departamentos de recursos humanos ya sea como entes descentralizados o centralizados en la capital.

Históricamente, como se ha mencionado, el aparato estatal ha sido el pionero en la implementación de dependencias especializadas en la administración del recurso humano, San Miguel no ha sido la excepción, la alcaldía municipal por ejemplo, creó el departamento de personal en 1996 durante el ejercicio del alcalde Martín Zaldivar.

Poseen también departamento de recursos humanos el Hospital Nacional San Juan de Dios, El hospital Nuestra Señora de la Paz, La universidad de Oriente (UNIVO), Hotel Trópico Inn, por mencionar algunos.

La gran mayoría de empresas comerciales no disponen ni siquiera del mínimo de conocimientos teóricos administrativos y carecen de estructuras organizativas y de

departamentos especializados en administrar el recurso humano; el sector de los fabricantes y comercializadores de joyas no es la excepción ya que son pequeños comerciantes que nada más tienen uno o dos empleados como máximo.

#### **2.1.1.4 Antecedentes sobre la administración de personal en Industria Joyera R&H S.A. de C.V.**

La empresa Industria Joyera R & H S.A. de C.V. nació por la inquietud de sus propietarios de concretar una idea: "Fundar un negocio enfocado en la fabricación de una gran variedad de joyas".

En 1978 El Sr. Antonio Ramírez empezó a conformar una empresa de manera artesanal con una gestión de ventas de bajo nivel; es así como esta idea se echa andar y la empresa nace de manera informal en la ciudad de San Miguel.

En el año de 1980 se integró el Sr. Francisco Javier Hernández Villatoro el cual ya había trabajado en el proceso de fabricación y confección de joyas, fabricadas manualmente.

En 1981 se concretó la sociedad de ambos señores con un capital de \$2,285.75; todo este proceso se hizo con poca infraestructura, se contaba únicamente con dos empleados además de ambos propietarios.

Se llegó al acuerdo de llamar a la empresa "Industria Joyera R&H" por los apellidos de los propietarios y ponerle "industria" como un reto propuesto por ellos mismos; porque mantiene la idea de alcanzar ese objetivo que se refiere a producción masiva.

En 1986 alcanzó estabilidad económica y en todos los aspectos, se contaba con mayor demanda de productos y servicios; enfrentándose a la necesidad de contratar más personal para satisfacer dicha demanda; pero sin seguir un proceso formal para hacerlo, simplemente se contrataban personas en base a la intuición de los propietarios.

Ya en la década de los noventa la empresa experimentó una nueva etapa de crecimiento; haciéndose necesario abrir nuevas salas de venta y solidificar los departamentos de producción y contabilidad; se hicieron más contrataciones de personal para el área de ventas, contabilidad y producción, pero sin tomar en cuenta un perfil establecido para los diferentes puestos.

El procedimiento de reclutamiento y selección que realizaba era informal, debido a que las personas que se contrataban eran recomendadas por los empleados y por amistades de los propietarios de la empresa.

No se efectuaba ningún tipo de examen de selección más que una pequeña prueba de cálculos aritméticos.

En 1995 la empresa contaba ya con 43 empleados, lo cual hizo difícil mantener el mismo control sobre el personal.

#### **2.1.1.5 Situación actual de Industria Joyera R&H.**

Desde el último quinquenio de los noventa hasta el día de hoy, la empresa ha experimentado grandes cambios, actualmente se dispone de siete salas de venta, ochenta empleados y una renovada línea de productos.

##### **2.1.1.5.1 Productos**

Los productos que la empresa fabrica y distribuye es la línea de joyería: cadenas, anillos, dijes, pulseras, aretes, argollas, aros, tobilleras, en oro de 10, 14 y 18 kilates. Así como también en plata solo que en menor cantidad, usualmente la plata se compra terminada, lista para la venta.

Además de estos, se distribuyen otros productos entre los cuales se puede mencionar: relojes, bolígrafos, placas de reconocimiento, trofeos, lentes, calculadoras, teléfonos celulares, tarjetas prepagadas, cristalería, llaveros, etc., todos diferentes precios y calidad, de acuerdo a las exigencias de los consumidores.

#### **2.1.1.5.2 Mercado y proveedores.**

El **mercado** que abastece la empresa comprende la ciudad de San Miguel y poblaciones aledañas, así como también algunos clientes de Morazán, La Unión, Usulután e incluso de San Salvador.

Los **proveedores** de materia prima como oro, piedras preciosas y semipreciosas, así como de productos y maquinaria son tanto nacionales como internacionales, estos últimos provenientes de países como México, Guatemala y Estados Unidos.

#### **2.1.1.5.3 Organización**

En la actualidad la empresa posee una estructura organizativa (ver figura # 2.1) cuyas funciones se describen a continuación.

**Gerencia general.**

Esta unidad se encuentra a cargo del gerente general, quien propietario de la empresa, sobre él recae la responsabilidad de tomar decisiones relacionadas al funcionamiento de la organización, los empleados, inversiones, proveedores, etc.

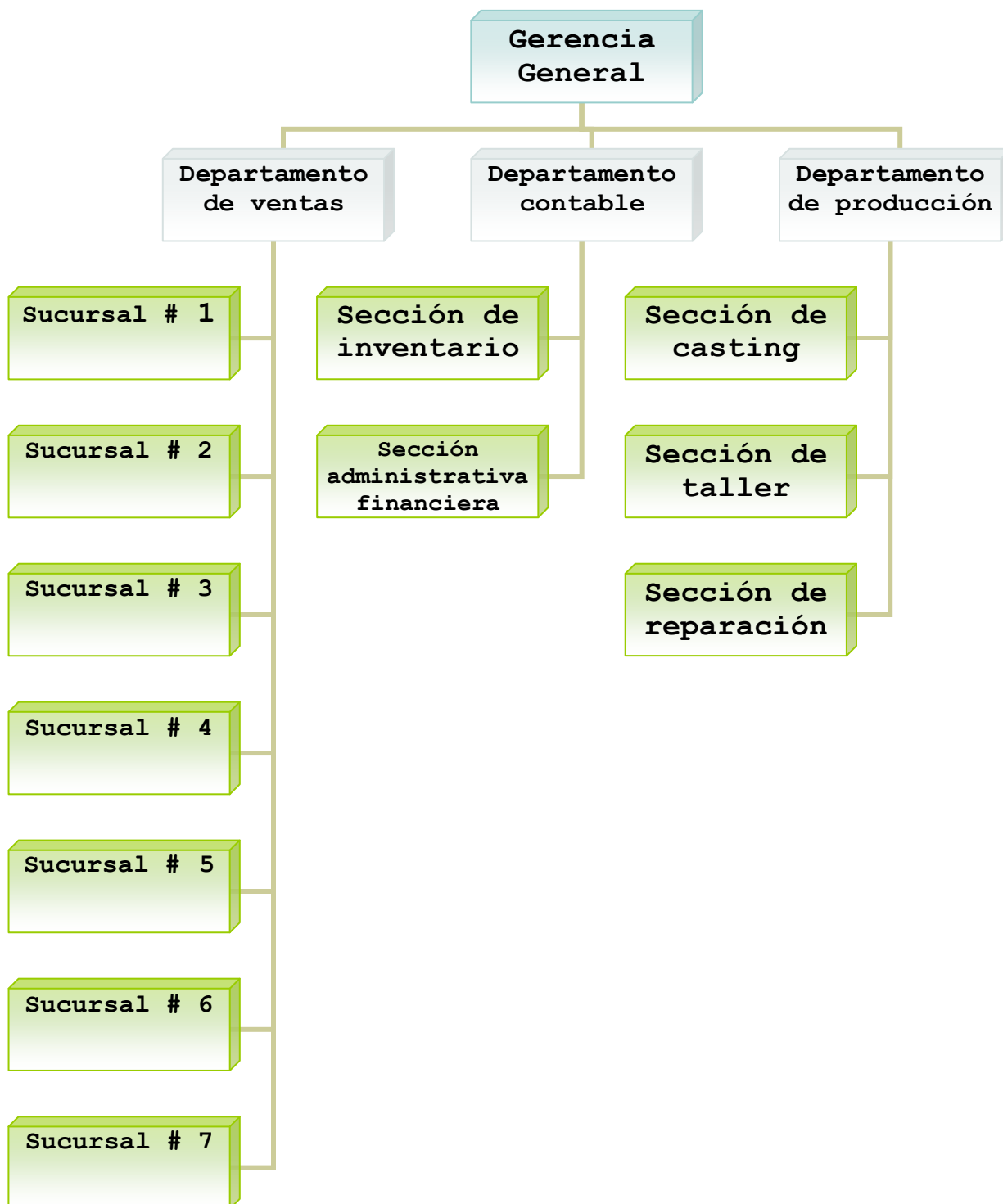
**Departamento de ventas.**

La responsabilidad por esta unidad le corresponde al gerente de ventas, quien es responsable de coordinar las actividades de venta en las diferentes sucursales, se encarga además de adquirir el producto y hacerlo llegar a las sucursales en el momento en que lo requieren, supervisa a los jefes de sucursales, realiza entrevistas a los aspirantes a ejecutiva de venta, entre otros.



Figura # 2.1

Organigrama actual de Industria Joyera R &amp; H



**Departamento contable.**

En este departamento se lleva el control de los ingresos y egresos de la organización, así como también de los recursos humanos y de algunos aspectos legales, entre otras funciones. El encargado es el contador.

**Departamento de producción.**

En esta unidad se realiza todo el proceso de fabricación de joyas, desde la fundición de los elementos y elaboración de moldes hasta el acabado final. El responsable de éste es el jefe de producción.

**Las sucursales.**

Son los diferentes lugares donde se exhibe y vende los productos a los clientes.

En cada sucursal existe una jefe y 1 ó más ejecutivas de ventas, las cuales tienen la responsabilidad de vender el producto, de brindar atención al cliente, además de mantener la sala de venta en perfectas condiciones y de asegurarse de la existencia de producto, especialmente aquellos que presentan mayor demanda.

Actualmente la empresa dispone de siete sucursales, las cuales se encuentran ubicadas en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de San Miguel.

- ✓ **Casa matriz R&H**, ubicada en Quinta avenida norte y cuarta calle poniente #402.
- ✓ **Sucursal #1**, Edificio la salud, local #1.
- ✓ **Sucursal #2**, Plaza de oriente, local #1-B
- ✓ **Sucursal #3**, Torogoz R&H, metrocentro San Miguel, local #133.
- ✓ **Sucursal #4**, Plaza Ciudad jardín, local #7.
- ✓ **Sucursal #5**, Metrojoyas Paradise, metrocentro San Miguel, local #125.
- ✓ **Sucursal #6**, Joyas de Montecristo, metrocentro San Miguel, local #122.
- ✓ **Sucursal # 7**, Kiosco metrojoyas.

**Sección de inventario.**

Esta sección se encarga de llevar el control sobre la entrada y salida de productos, materias primas y otros artículos necesarios en la empresa.

**Sección administrativa financiera.**

En esta sección se lleva a cabo todo el registro contable de la empresa: libro mayor, estados financieros, planillas de salarios, préstamos a empleados, pruebas de selección de recursos humanos, etc.

**Sección de casting.**

En esta sección se inicia el proceso de fabricación de las joyas, aquí se elaboran los moldes para cada prenda, es la base de todo el proceso de producción; y es aquí donde se entrenan a los aprendices de joyero.

**Sección de taller.**

Aquí continúa el proceso de elaboración de joyas, es donde le dan el acabado a las joyas y se le imprime el diseño particular a cada una de las prendas.

**Sección de reparación.**

Esta sección como su nombre lo indica se encarga de la reparación de todo tipo de joyas, relojes, calculadoras, etc. Prestan un servicio a los clientes tanto internos como externos.

**2.2 Marco normativo**

En cuanto a normativa para creación y funcionamiento del departamento de recursos humanos se refiere, existe únicamente para el sector público; ya que, la Corte de Cuentas exige el establecimiento del departamento de recursos humanos para garantizar el buen manejo y seguridad de los empleados en todas las dependencias municipales y gubernamentales.

En el del sector privado; no existe ninguna ley que exija la creación y funcionamiento del departamento de recursos humanos; sin embargo, el Código de Trabajo (CT) cuyo objeto principal es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, viene a normar todo lo relacionado a los derechos y obligaciones de los trabajadores; tales

como: Salario (Art. 119-148 CT), jornada de trabajo y semana laboral (Art. 161-170 CT), descanso semanal (Art. 171-176 CT), vacación anual (Art. 177-189), días de asueto (Art. 190-195 CT), aguinaldo (Art. 196-207 CT.), prestaciones por enfermedad (Art. 307-308 CT), prestaciones por maternidad (Art. 309-312 CT), seguridad e higiene en el trabajo (Art. 314-368 CT), etc.

Si en una empresa existe el departamento de recursos humanos, éste debe apegarse fielmente a lo que establece el Código de Trabajo para garantizar el manejo eficiente de los empleados y el cumplimiento de sus derechos y obligaciones, y con ello evitar conflictos que entorpezcan el buen funcionamiento de la empresa.

Además, toda organización, se encuentra en la obligación de crear el Reglamento Interno de Trabajo, el cual se elabora tomando como base el Código de Trabajo (Art. 302 CT) ya que no se puede violar ninguna de sus disposiciones.

El reglamento interno de trabajo de Industria Joyera R&H establece con claridad las reglas de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo (Art. 303 CT).

Dentro de éste reglamento interno de trabajo se establece la estructura administrativa (Art. 7-10 RIT) que se regirá dentro de la organización, en el cual se evidencia que no existe el departamento de recursos humanos.

Al crearse el departamento, éste debe responsabilizarse porque se cumpla lo establecido en el reglamento interno de trabajo con el objeto de garantizar buenas relaciones entre empleados y patronos.

También debe tomarse en cuenta la importancia de las políticas de recursos humanos para lograr un desempeño de acuerdo con los objetivos deseados.

Estas políticas representan guías de acción y sirven para dar respuesta a interrogantes o problemas que se presentan con frecuencia.

Por medio de estas políticas el departamento de personal busca dar coherencia a la realización de las actividades, garantizar un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.

Por otro lado, no se puede ignorar la importancia de las normas operativas; en Industria Joyera R&H estas son reglas que determinan las condiciones de realización de una operación o acción.

Estas normas se hacen extensivas a todos los empleados; la falta de alguna de ellas, puede provocar una sanción que en último caso puede ser una suspensión ya sea temporal o definitiva según la gravedad de la misma.

El departamento de recursos humanos debe velar porque se cumplan las normas y de lo contrario tomar las medidas necesarias.



Si bien, para el sector privado no existe ninguna normativa que obligue la creación del departamento de recursos humanos, las empresas deben estar concientes que esto les permitiría contar con procesos sistematizados de reclutamiento, selección, integración y control del personal, y de esta manera alcanzar los objetivos de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

### **2.3 Marco teórico**

Los elementos teóricos son fundamentales para sustentar propuestas creadas con la finalidad de resolver una situación problemática.

Para proponer la creación y organización del departamento de recursos humanos en Industria Joyera R&H, es necesario conocer sobre las concepciones que los diversos autores proponen sobre la administración de recursos humanos y así tener una base teórica sobre la cual apoyar la investigación.

### **2.3.1 Sistema de provisión de recursos humanos**

El poder contar con personal calificado, que rinda en cada una de sus funciones el 100% es uno de los objetivos que toda empresa desearía alcanzar; pues son tantos los retos a los que actualmente se enfrentan todas las organizaciones que desean mantenerse y sobresalir en el mercado.

No basta con disponer únicamente de elementos materiales competitivos, se necesita inyectar a la organización elementos humanos que exploten al máximo el recurso material de manera que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales.

La provisión de recursos humanos implica, el primer y más importante paso para suministrar personal a las actividades de la empresa; ya que, "Se trata de abastecer a la organización con los elementos humanos necesarios para su funcionamiento"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos; Quinta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2000, p 178

Este proceso comprende "Todas las actividades relacionadas con investigación de mercados, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las actividades organizacionales"<sup>2</sup>

#### **2.3.1.1 Planeación de recursos humanos.**

Para incorporar, personal en cantidad y calidad necesario que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, es importante llevar a cabo un proceso de planeación de recursos humanos que permita "prever cuál será la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura"<sup>3</sup>.

Los gerentes de las áreas funcionales de la organización, deben estar conscientes que hacer una eficiente planeación del elemento humano permitirá colocar a personas en cargos que puedan desempeñar adecuadamente.

---

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> ibid. p 210

En esencia la planeación del personal consiste en la toma de decisiones basándose en la cantidad y tipo de recurso humano con el cual cuenta la empresa actualmente, la situación de ésta en el mercado, los avances tecnológicos, la condición del mercado laboral tanto interno como externo, entre otros.

Así mismo, es necesario hacer un análisis sobre las tendencias de puestos que sorpresivamente quedan vacantes en la empresa periódicamente (Nivel de rotación de personal), para anticipar estas necesidades y cubrirlas de inmediato.

#### **2.3.1.2 Proceso de reclutamiento de recursos humanos**

Uno de los principales obstáculos que se presentan a la hora de proveer a la empresa de personal para cubrir puestos vacantes, es dónde encontrar a estos sujetos y cómo hacer para atraerlos a la organización.

El proceso de reclutamiento de recursos humanos tiene el fin de facilitar los medios que permitan atraer personas que cumplan con el mínimo de requerimientos para ocupar un puesto, ya que es "el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en la organización".<sup>4</sup>

Existen dos medios para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de recursos humanos: uno interno y otro externo.

El mercado **interno** abarca las personas que están empleadas únicamente en la empresa, a través de ascensos, promociones, transferencias, etc.

La gran ventaja de reclutar personal interno, radica en que es más económico, es más rápido y aparte que es un factor de motivación, los individuos son conocidos; lo cual brinda una mayor confiabilidad en el sujeto como persona y como empleado.

---

<sup>4</sup> R. Wayne Mondy-Robert M. Noé. Administración de recursos humanos. México: Editorial Prentice Hill 1997, p 150.

No obstante, una de las principales desventajas radica en el nivel de conflictos de intereses que puede ocasionar, así como limitar el proceso a un reducido número de sujetos, que posiblemente no cumplirían con todos los requisitos para ocupar de manera integral el puesto.

El otro mecanismo de reclutamiento **-externo-** comprende a todos los individuos que representan candidatos potenciales a ocupar el puesto dentro de la organización, y son en la mayoría de los casos completamente desconocidos para la empresa; lo cual implica un mayor esfuerzo en crear medios que permitan atraer a aquellos sujetos que cuenten con las habilidades y la personalidad necesarias para optar por una oportunidad de empleo dentro de la empresa.

Una de las principales ventajas que tiene el reclutamiento externo es que se atrae "*sangre nueva*" a la empresa, con experiencias nuevas que pueden ser de gran utilidad, brindando un panorama más actualizado del ambiente externo.

Sin embargo, una de las principales desventajas de este medio externo de atracción de personal es el elevado costo que implica, el hecho que los individuos son desconocidos y su origen así como trayectoria profesional no es posible verificarlos con precisión y exactitud.

#### **2.3.1.3 Proceso de selección de recursos humanos**

Una vez que se ha logrado atraer a los candidatos para ocupar el puesto vacante en la empresa, se procede a elegir y contratar a aquel que reúna los requisitos necesarios para ocupar el puesto, es decir se lleva a cabo el proceso de selección de personal que es "el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico".<sup>5</sup>

Este proceso radica en adecuar el individuo al cargo y es la consecución de la fase de reclutamiento, la cual tiene gran incidencia en la selección ya que dependiendo del tipo de persona que se atrae a la empresa así serán las decisiones en cuanto a la elección del personal.

---

<sup>5</sup> ibid. p 210

Para realizar un proceso integral de selección de personal se necesita en primer lugar hacer una relación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

Después de haber analizado esta relación se procede a tomar decisiones sobre la elección de los aspirantes que cumplan con las exigencias requeridas.

Para ello se hace necesario conocer con mayor profundidad a la persona que opta por el cargo, haciendo uso de entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación y así poder elegir al candidato más idóneo.

### **2.3.2 Sistema de aplicación de recursos humanos**

Cuando una persona llega por primera vez a trabajar a una empresa, todo es desconocido para ésta; el lugar de trabajo no es nada familiar, las funciones aunque se asemejen con otras que realizó con anterioridad no son



iguales a las que hoy efectúa, los compañeros de trabajo también son diferentes; lo cual crea un clima de tensión en sus expectativas; por lo que se hace necesario integrar al nuevo miembro a la organización y todos sus elementos, porque solo así se podrán vencer los temores de éste.

Después de haber seleccionado al individuo que desempeñará un cargo disponible dentro de la entidad el siguiente paso es ayudarlo a familiarizarse con su puesto, sus compañeros y la empresa en general.

Esto es posible a través del sistema de aplicación de recursos humanos el cual incluye el proceso de inducir a los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñar y la evaluación de su desempeño en ese cargo.

La primera fase -Sistema de provisión de recursos humanos- es sumamente importante, debido a que, de la buena ejecución de ésta depende el éxito del sistema de aplicación de recursos humanos, porque dependiendo de las características profesionales y de personalidad así será la capacidad de adaptación del personal.

### **2.3.2.1 Proceso de Socialización de recursos humanos.**

Luego de reclutar y seleccionar al nuevo empleado de la institución es sumamente importante que éste se encuentre integrado a su contexto, aclimatándolo y condicionándolo; antes de ocupar su nuevo puesto.

Debido a que la persona es nueva dentro de la institución ésta necesita obtener los conocimientos necesarios sobre su cargo, sus compañeros y la institución en general, para poderse adaptar a lo que será su nuevo recinto laboral.

Para ayudar al nuevo elemento a socializarse con todos los elementos que conforman la empresa se necesita contar con la fase de socialización de recursos humanos la cual consiste en "un proceso de aplicación que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el período inicial del empleado"<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos; Quinta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2000, p 282

En esta fase, no sólo la organización trata de adaptar el comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos estampándole sus características, también éste procura influir en la organización y sus superiores para crear un contexto laboral que le permita alcanzar sus objetivos personales.

Llevar a cabo este proceso es de suma importancia ya que permitirá al individuo adaptarse al entorno que ahora lo rodea ayudándole a alcanzar un mayor grado de confianza y comodidad en su nuevo empleo.

#### **2.3.2.2 Descripción y análisis de cargos.**

La **descripción del cargo** se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo; en tanto que las *especificaciones del cargo* se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y que lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.”<sup>7</sup>

Desde el punto de vista de los empleados, puede ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren.

Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para

---

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos 5ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2001, p. 331

reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

“El análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo le imponen al mismo. Es decir, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.”<sup>8</sup>

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

---

<sup>8</sup> Ibid., p. 334

***Requisitos intelectuales.***

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar sus funciones de manera adecuada.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación: instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias.

***Requisitos físicos.***

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el puesto adecuadamente.

Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones: esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, constitución física necesaria.

***Responsabilidades implícitas.***

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, las pérdidas o ganancias de la empresa y la información confidencial.

***Condiciones de trabajo.***

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

El programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la detección de necesidades de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios, proyecto de equipo, métodos de trabajo, la evaluación del desempeño, etc.

### **2.3.2.3. Evaluación del desempeño.**

Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”<sup>9</sup>

Es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. Colombia: editorial Mc Graw Hill 2003, p. 198



La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.

La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.

La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber como marcha en el trabajo; sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas.

La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener idea de sus potencialidades.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Cambiar el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.

La evaluación del desempeño reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente.

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

***Procesos de provisión de personas.***

La evaluación del desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de recursos humanos; es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes que serán exigidas a los nuevos empleados.

***Procesos de aplicación de personas.***

Proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.

***Procesos de compensación de personas.***

Indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quién debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.

***Proceso de desarrollo de personas.***

Indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuáles son los resultados de los programas de entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleado y superior, y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo.

***Procesos de mantenimiento de personas.***

Indica el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.

***Proceso de monitoreo de personas.***

Proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado. Proporciona interacción que facilita la comprensión entre las partes involucradas; además, puede servir de herramienta para evaluar el programa de recursos humanos.

## **2.4 Estructuración del área de recursos humanos.**

### **2.4.1 Definición de la posición jerárquica del departamento de personal y niveles de autoridad-responsabilidad.**

Con frecuencia se originan problemas en la definición de la posición jerárquica de la unidad de recursos humanos.

Aunque muchas opiniones concuerdan que debe estar ubicado en el primer nivel jerárquico al igual que los departamentos de producción, finanzas y mercadeo.

La ubicación se relaciona con la importancia que la organización proporcione a las funciones que desarrolla este departamento y podría variar su posición de jerarquía de acuerdo a este criterio.

Al igual que la organización de esta unidad, la posición dentro de la estructura orgánica de la compañía dependerá del campo de acción del programa de personal y el tamaño de la empresa. Para determinar el tamaño de la

empresa, debe atenderse no sólo el número de empleados, sino el número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

La autoridad del departamento de personal no podrá ser en ningún caso lineal; a excepción de los empleados y jefes del propio departamento de personal o división de personal; pero no podría tenerla de ese género sobre los demás departamentos, a menos de que sustituyera a los jefes de línea.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño.

El jefe toma decisiones con respecto a sus subordinados: decide sobre las nuevas admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, disciplina, etc.; supervisa, imparte órdenes, suministra información y orientación a los subordinados, a quienes informa de las expectativas y planes de la

organización, a la vez que recibe las expectativas y los sentimientos de ellos.

Además para que el principio de unidad de mando funcione de manera adecuada, se hace necesario que la autoridad de cada jefe no se fraccione.

Así, cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y ordenar; en consecuencia, también tiene responsabilidad de línea con sus subordinados, esto es, la responsabilidad de cada jefe.

Para que las jefaturas actúen de modo uniforme o de acuerdo con un patrón frente a sus subordinados, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría, que les proporcione la orientación debida, las normas y los reglamentos, las reglas y los procedimientos, acerca de cómo administrar a sus subordinados.

El organismo de staff debe prestar servicios especializados y hacer llegar propuestas y recomendaciones

a las jefaturas para que puedan tomarse las decisiones adecuadas.

En esas condiciones, la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff. La unidad de recursos humanos funciona aquí como un organismo de staff.

#### **2.4.2 Asignación de funciones del departamento de personal.**

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente le corresponde realizar al departamento de personal, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica propia.

Las funciones del área de personal deben definirse y asignarse claramente con la finalidad de evitar duplicidad de actividades que ocasionan cuellos de botella, tiempo ocioso o que existan funciones de las que nadie se hace responsable.



Tomando en cuenta la dinámica administrativa, las funciones que corresponde a la administración de personal se encierran en cuatro grandes etapas:

En la **etapa de planeación** se debe llevar a cabo la proyección de las necesidades de recursos humanos de la empresa para determinado período, generalmente de un año, tomando en cuenta los planes de las diferentes áreas de la empresa tales como producción, mercadeo, finanzas, etc.

En cuanto a **la organización** de recursos humanos, es responsabilidad del departamento efectuar el análisis y descripción de cada puesto, así como también, la elaboración de publicaciones tales como manuales: de organización, de bienvenida, de procedimientos, de políticas, etc.; revista interna, folletos informativos, entre otros.

También están contempladas en esta etapa las actividades de entrenamiento por medio de la capacitación y el adiestramiento para todos los niveles de la organización que lo necesiten.

Dentro de la **etapa de dirección** de personal se encuentran las actividades de motivación y desarrollo organizacional, desarrollo de programas de higiene y seguridad industrial, reglamentos de trabajo, contratos de trabajo, técnicas para el análisis y ajuste de la rotación, ausentismo y retrasos de personal, administración de sueldos y salarios, prestaciones y beneficios sociales, etc.

**El control** de recursos humanos comprende las funciones de registros de personal que involucran la estructuración y manejo de los archivos, tarjeteros e índices, de todos los aspectos del personal, aprovechando casi siempre las técnicas de la computación para estos fines.

También se contemplan en esta etapa las funciones de auditoría de personal, que comprenden los sistemas para conocer, en la propia empresa, y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento.

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIA JOYERA R&H S.A. DE C.V.**

##### **3.1 Diagnóstico.**

###### **3.1.1 Planeación de recursos humanos.**

Industria Joyera R&H no dispone de un sistema de planeación de recursos humanos que programe las necesidades de contratar personal para determinado período.

La falta de talento humano se cubre cuando se presenta la necesidad, no se toma en cuenta el nivel o volumen de trabajo que puedan tener los departamentos de ventas, contabilidad o de producción, ya sea en un año o en ciertas temporadas (ver anexo #3, pregunta #7).

Debido a esta situación la empresa enfrenta grandes dificultades al faltarle personal indispensable para realizar sus operaciones normalmente.

Se ven especialmente perjudicados los departamentos de ventas y producción, al no contar con el elemento humano necesario, aunque esta situación es bastante variable según lo manifestaron los empleados de R&H, ellos consideran que si renuncian personas que no cumplían con el trabajo asignado, su ausencia no se hace sentir en las ventas y la producción, en tanto que si renuncian personas clave, se originan grandes problemas para la empresa y resultan afectados sus niveles de productividad. (Ver anexo #4, prueba #2).

Ante la falta de personal necesario, los empleados que siguen en la empresa deben de realizar un doble esfuerzo para alcanzar las metas asignadas, con lo cual se genera una gran carga de trabajo sobre pocas personas; esta situación tiende a generar conflictos entre compañeros de trabajo (ver anexo 4, prueba #4).

En la empresa no se planea de ninguna manera los requerimientos de recursos humanos, y, ante la falta de dicha planeación se ve en la necesidad de contratar

personal improvisadamente para cubrir un puesto en determinada área a como dé lugar.

Principalmente los departamentos de ventas y producción experimentan directamente dicha situación, durante las temporadas de mayor demanda para los productos de la empresa.

Todo lo anterior, genera un alto costo para R&H; ya que, en poco tiempo tienen que buscar personas para integrarlas a las actividades de la compañía, bajo el riesgo de que estas últimas no sean las adecuadas; pero, debido a la urgencia se contratan aunque no llenen las expectativas de la organización y tenga que invertirse mucho tiempo, recursos y esfuerzos para que estas personas rindan lo esperado.

En la empresa no existe una dirección o unidad que se dedique a la elaboración de planes sobre el personal (ver anexo #3, pregunta #1), lo único que tiene es un departamento contable que se limita a administrar un registro y control de personal a groso modo.

La compañía no dispone de un departamento de recursos humanos a pesar de que actualmente el total de empleados es de ochenta personas y el número continúa creciendo.

La administración del personal está a cargo de un equipo conformado por el propietario, la gerente de ventas y el contador , los cuales trabajan en conjunto y deciden todo lo que concierne a la administración de los empleados, que es en su totalidad empírica e informal.

### **3.1.2 Reclutamiento de recursos humanos.**

No existe en R&H un proceso formalmente definido para el reclutamiento del recurso humano, ni tampoco políticas y normas que permitan atraer personal calificado para optar por un cargo en la empresa (Ver anexo #3, pregunta #8).

Por tradición, la manera de reclutar personas que practica la empresa es por medio de las referencias de los empleados, bien sean familiares o gente de confianza de estos últimos.

De hecho, los aspirantes que se atraen para la empresa, en casi el 80% de los casos, son recomendados, familiares o conocidos de los que ya laboran en R&H; siendo perjudicial para ésta, porque no busca personal por medio de las fuentes adecuadas.

Por ser una entidad dedicada a la confección y comercialización de joyas, se debe buscar personal con cierto grado de calificación, en institutos técnicos o en organizaciones como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, el Ministerio de Trabajo, etc., porque dichas entidades pueden proporcionar aspirantes mejor calificados para los fines de la empresa, que aquellos que pueden atraerse únicamente por recomendación de alguien en particular.

La empresa ha experimentado colocar anuncios en cada una de las sucursales y a la vez, proporcionar cierto número de solicitudes para ser entregadas a los interesados.

Esta práctica no ha traído los resultados que los propietarios esperaban, porque si bien se entregan las solicitudes a los aspirantes, las personas que acuden a retirarlas muchas veces no son lo que busca la empresa (anexo #4, prueba #5).

Se pudo determinar que la falta de una definición formal de los requisitos o perfil que debe cumplir el aspirante influye en la situación anterior, porque no se ponen en práctica los procesos que permitan una mayor claridad en cuanto a las exigencias que debe cumplir alguien para desempeñar bien un cargo en la institución (anexo # 3, pregunta #9).

Además, se identificó que existe mala comunicación entre los encargados de repartir solicitudes y los jefes de las sucursales, de acuerdo a la información proporcionada por la administración.

Esta situación es palpable porque primero se entregan todas las solicitudes en blanco a las sucursales, éstas las distribuyen entre las personas interesadas en trabajar



en la empresa; pero una vez que se terminan, no se reponen ya sea porque al jefe de tienda se le olvidó pedir las o porque al encargado de repartirlas no las envió; de modo que, cuando acuden nuevamente personas con la intención de retirar una solicitud es imposible hacerlo porque no hay formatos disponibles.

En algunas ocasiones se practica el reclutamiento interno, pero generalmente se da prioridad al reclutamiento externo sobre el interno.

### **3.1.3 Selección de recursos humanos.**

En Industria Joyera R&H no se administra un procedimiento específico para llevar a cabo la elección de talento humano (ver anexo #3, pregunta #11), el proceso es totalmente empírico, no existe una persona que sea totalmente responsable del mismo y lo realiza el que tenga tiempo de hacerlo.

El proceso que se sigue no es muy complejo y carece de estatutos que lo guíen. Por mencionar un caso concreto, se tiene el ejemplo del departamento de ventas.

Generalmente, la gerente de ventas o alguna ejecutiva de venta entrega las solicitudes, la gerente de ventas las recibe y sostiene una pequeña conversación que le permita conocer datos importantes tales como: su edad, dirección, experiencias laborales anteriores, nivel de estudios, etc. el objetivo es profundizar en los antecedentes y referencias de la persona y analizar a simple vista si ésta tiene aptitudes que sean de utilidad para la empresa.

Luego el aspirante es sometido a una pequeña prueba en el departamento contable, en donde uno de los auxiliares contables se encargan de administrarle el examen a la persona y luego de obtener los resultados de dicha prueba, los envían al gerente general, quien junto a la gerente de ventas toman la decisión de seleccionar o no a un aspirante.

Se debe mencionar que la prueba que se les aplica a los aspirantes no es la adecuada; simplemente es una prueba

en la que miden la capacidad de realizar operaciones aritméticas y prueban la ortografía y caligrafía de la persona (ver anexo # 3, pregunta # 12).

Ésta prueba fue confeccionada por el departamento contable como una mera formalidad para aplicar un examen a los aspirantes a un puesto en la empresa; no fue elaborada tomando en cuenta el perfil requerido para el puesto, tampoco se tomaron en cuenta técnicas para elaborar exámenes de selección.

En el departamento contable, la selección se realiza de una manera más práctica, el jefe del departamento aplica las pruebas que considera necesarias para medir las destrezas y conocimientos de los candidatos, en cualquier caso, la decisión final la toma el gerente general; quien, según su criterio y los comentarios del jefe de contabilidad elige a la persona que le parece más adecuada.

En todos los departamentos de la empresa, el proceso de selección tienen un factor común: la ausencia de parámetros que aporten información técnica para colocar al personal más idóneo, y la falta de pruebas que realmente midan la presencia de las cualidades deseadas por la

empresa en sus empleados potenciales. El empirismo y la intuición predominan en el proceso (ver anexo #4, prueba #6).

La empresa carece de estrategias y políticas que guíen la elección del talento humano, lo cual en muchas ocasiones genera doble esfuerzo y costos para la compañía, invertidos en capacitar a empleados que no están debidamente calificados para el puesto que se les asigna (ver anexo #4, prueba #7).

Lo anterior, es consecuencia de no realizar un proceso integral que establezca una relación entre dos variables muy importantes a saber: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

Además, la toma de decisiones sobre la elección de los aspirantes se hace muy superficialmente, ya que no se apoyan en pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y otras técnicas que permitan elegir al candidato más idóneo.

#### **3.1.4 Inducción de recursos humanos.**

Después de haber seleccionado al individuo que desempeñará un cargo disponible en la empresa, el siguiente paso es ayudarlo a familiarizarse con su puesto, sus compañeros y la empresa en general.

A los nuevos miembros no se les da un proceso formal de inducción, ellos aprenden lo necesario en la práctica, observando a los empleados que tienen más tiempo de laborar en la empresa (ver anexo #3, pregunta #13).

En el área de ventas, se introduce al nuevo empleado de una manera directa, se le asignan actividades que no conlleven mayor conocimiento y se le proporciona una libreta para que anote los aspectos que en un primer momento le parezcan más delicados o difíciles de recordar.

Adicionalmente, se le envía durante la primera semana, al departamento contable para que le indiquen cómo llenar papelería como facturas, órdenes de trabajo, entre otros.

De acuerdo a la información proporcionada por el jefe de contabilidad, en su departamento, los nuevos auxiliares también aprenden en la práctica porque desde el primer día comienzan a trabajar y si tienen dudas consultan con los compañeros o con el jefe de la unidad.

Desde el principio trabajan con el sistema contable, se les dice lo elemental de cómo activarlo y sus diferentes funciones, depende del empleado retener en su memoria esta información o anotarlo en una libreta, se le proporciona el manual de cuentas, los códigos de cada producto, y nada más.

El departamento de producción, tiene ventajas en cuanto a la inducción, porque cuenta con una sección de aprendices que con el tiempo dominan lo necesario para ascender a la categoría de joyeros.

En todos los departamentos la inducción puede mejorarse, actualmente no existe un proceso formal que ayude a la empresa a adaptar el comportamiento de los

individuos a sus necesidades y objetivos, y a estamparle las características deseables por la organización.

Por la falta de dicho proceso, se evidencia en los nuevos empleados de la empresa una seria dificultad para adaptarse al entorno y ejecutar correctamente las tareas que le corresponden (ver anexo #4, prueba #9).

En el departamento de ventas, se pudo observar y constatar gracias a la información de algunas vendedoras, que para un nuevo empleado es más difícil adaptarse, ya que en el clima organizacional prevalece la competitividad entre las ejecutivas de venta de las diferentes sucursales, especialmente las que se encuentran en un mismo centro comercial, razón que también influye a la rotación de los nuevos empleados (ver anexo #4, prueba #8).

Se carece de un proceso de socialización entre el nuevo empleado con la empresa y con sus compañeros. Es decir, se les explica la manera de realizar su trabajo, se les hace saber quién es el gerente general (el propietario), sus jefes inmediatos; pero en ningún momento

existe una formalidad de girar una circular, enviar un memorando, o comunicar por teléfono que se ha contratado un nuevo elemento, cuál es su nombre, en qué puesto y sucursal está laborando, etc.

El nuevo empleado no es presentado a sus nuevos compañeros, aquel va conociendo a estos y a la empresa a medida pasa el tiempo.

La gerencia hace sus esfuerzos por mejorar el proceso de inducción; pero, se requiere de mucho tiempo y dedicación, y tanto los jefes como los contadores no pueden hacerlo por la cantidad de tareas que tienen a su cargo.

### **3.1.5 Análisis y descripción de puestos**

La empresa no practica el análisis y descripción de puestos. La ausencia de un programa de este tipo afecta severamente a R&H en cuanto a la administración de recursos humanos se refiere, porque casi todas las actividades de gestión de personal se basan en la información que éste proporciona.



Se pudo detectar que en industria joyera, existe dificultad para informar adecuadamente a los aspirantes de las exigencias que es necesario cumplir para ocupar un cargo en la organización, y como consecuencia, la calidad de los aspirantes que acuden a la convocatoria no es la esperada por la compañía.

La gran mayoría de empleados de la empresa aseguran que en el momento en que supieron de la oferta de trabajo en la misma no conocían casi nada de los requisitos que debían cumplir (ver anexo # 2, pregunta #16).

La falta del análisis y descripción de cargos, impide que la organización pueda demarcar el mercado de recursos humanos en el cual debe reclutar; así como la obtención de información necesaria para la elaboración de anuncios o definir las técnicas de reclutamiento más adecuadas para la organización ( ver anexo #4, prueba #11).

La ausencia de un programa de análisis y descripción de cargos, influye negativamente en otros procesos relativos a la gestión de recursos humanos de la empresa,

cuyas deficiencias ya se han mencionado anteriormente, por ejemplo: la selección, la inducción y la evaluación del desempeño.

### **3.1.6 Evaluación del desempeño humano.**

En la empresa no se lleva a cabo una apreciación sistemática del desempeño de cada persona. Lo que se practica en R&H es la simple observación del comportamiento y rendimiento de los empleados, pero no se emplea ninguno de los métodos tradicionales de evaluación del mérito (ver anexo #3, pregunta #14).

De acuerdo al personal administrativo en una reunión con el gerente general se discute el comportamiento de los empleados, si hay que tomar medidas correctivas se deciden en ese momento; de ser necesario, el gerente general sostiene una charla con el empleado que ha manifestado conductas no deseables para la organización; si con el paso del tiempo sigue reincidiendo el gerente general toma medidas definitivas con respecto a ese empleado.

La ausencia del sistema formal de evaluación del mérito no repercute en la identificación de pequeños problemas entre compañeros (ver anexo #4, prueba #14); pues si estos no repercuten en el rendimiento de los empleados difícilmente pueden ser detectados; tampoco tiene incidencia en el aprovechamiento del potencial de los empleados (ver anexo #4, prueba #13), debido a que es un proceso que mide la capacidad del empleado mas no así su potencial.

Sin embargo, las necesidades de capacitación, si están relacionadas con la evaluación del desempeño (ver anexo #4, prueba #12), ya que por medio de ésta se puede determinar los aspectos en los cuales los empleados necesitan mejorar.

Por medio de un proceso formal de evaluación del mérito pueden identificarse problemas que están presentes tanto en supervisión, integración, motivación, desacuerdos, etc.

### **3.1.7 Responsabilidad por la administración del talento humano.**

La administración de recursos humanos en la empresa corre por cuenta de el gerente general, la gerente de ventas y el contador, quienes de manera conjunta llevan a cabo la gestión del talento humano en la compañía, y a la vez desempeñan todas la funciones que a sus respectivos cargos competen (ver anexo #3, pregunta #3).

Se observó que este equipo, no cuenta con el conocimiento o preparación necesaria para emplear técnicas formales de administración de personal.

Las funciones que realizan los encargados de la administración de recursos humanos en R&H (además de las que corresponden a sus cargos), se enfocan especialmente en la provisión, mantenimiento y control de personal.

Tanto el gerente general como la gerente de ventas y el contador, participan en diferentes etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal, de manera dispersa; es decir, aquel que tiene tiempo para hacerlo, lo hace; sin

embargo, la responsabilidad es de todos y de ninguno; ya que, no existe una especialización de tareas.

El gerente general tramita y decide en base a la observación que hace de sus empleados (en cuanto a su comportamiento y desempeño), quiénes deben acudir a capacitación.

La empresa no planifica las actividades de gestión de personal; por lo tanto, no se realiza ningún programa de capacitación, solamente se llevan a cabo capacitaciones cuando surge cualquier oportunidad que sea auspiciada por alguna institución con la cual R&H tenga relación, como La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), entre otros. (Ver anexo #3 pregunta # 20).

En cuanto a mecanismos de control de recursos humanos, se constató que no se realizan procedimientos de control efectivos que registren el desempeño de los empleados y su historial en la empresa (ver anexo 3, pregunta # 14).

Los únicos mecanismos que ha puesto en práctica el departamento contable es un registro que contiene datos personales sobre los empleados y un control de asistencia donde cada empleado firma la hora de llegada y de salida.

No se cuenta con registros completos que puedan proporcionar información valiosa para la toma de decisiones a futuro o con datos estadísticos e índices de control como el índice de rotación, de ausentismo, entre otros.

### **3.2 Conclusiones**

#### **3.2.1 Planeación de recursos humanos.**

En industria joyera R&H el no contar con mecanismos que permitan programar las necesidades de personal, perjudica a cada una de las áreas de la empresa, ya que cubrir de manera improvisada las plazas que quedan vacantes por una renuncia imprevista provoca la contratación de personal que difícilmente cumpliría con los requisitos mínimos para ocupar un puesto.

Incorporar recurso humano de forma acelerada eleva la posibilidad de realizar una mala elección, que tiene como consecuencia la rotación del personal.

Lo anterior, limita tanto la producción y las ventas sobre todo en aquellas épocas del año en las cuales el volumen de actividades es mayor, lo cual a la larga repercute en el alza de los costos tanto económicos como de oportunidades para R&H.

Todos los departamentos de la empresa se ven afectados por la escasez de un proceso de planeación del recurso humano; porque el momento en que falta un empleado no pueden contar con una solución inmediata y adecuada a este problema, afectando en gran medida la productividad de la empresa.

### **3.2.2 Reclutamiento de recursos humanos**

El proceso de reclutamiento de talento humano practicado por la empresa limita las posibilidades de

atraer personas calificadas que puedan contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Atraer candidatos por medio de empleados o conocidos implica grandes riesgos, debido a que encontrar a la persona más capacitada para ocupar un puesto dentro de la empresa es limitada; y escoger a un individuo entre un número reducido de alternativas no permite tomar la mejor decisión.

### **3.2.3 Selección de recursos humanos**

Seleccionar a un candidato en la empresa tomando como base la intuición y una pequeña prueba que muestra a grandes rasgos su capacidad y habilidad, repercute negativamente en la organización, descubriendo la posibilidad de elegir a una persona que a la larga viene a provocar más costos que beneficios para la empresa.



#### **3.2.4 Inducción de recursos humanos.**

En ninguno de los departamentos que conforman Industria Joyera R&H existe un proceso formal de inducción, integración o socialización.

Esto afecta al nuevo empleado porque únicamente recibe información básica como quién es el gerente general, gerente de ventas o su jefe inmediato; a los demás miembros de la empresa los conocerá en el transcurso del tiempo.

El nuevo empleado que ingresa a la empresa, en los primeros días se siente desorientado sin saber qué hacer porque no se le detallaron sus responsabilidades y principalmente cómo hacerlas; él realiza actividades que sus compañeros le van indicando.

Además, de no conocer la empresa y todas sus funciones; también, resulta difícil ambientarse a sus nuevos compañeros de trabajo, principalmente porque no sabe con certeza a quién acudir en un problema específico.

El no contar con un proceso formal de inducción representa un problema tanto para la empresa como para los empleados. Para la empresa porque mientras el nuevo empleado se adapte no va a dar el 100% de su capacidad de trabajo lo que de alguna manera puede afectar las ventas y la producción; y para el empleado porque resulta difícil integrarse a la empresa, a sus labores y compañeros.

#### **3.2.5 Análisis y descripción de cargos.**

Industria Joyera R&H no dispone del análisis y descripción de cargos, lo cual afecta de gran manera la administración de recursos humanos, pues, en la descripción del cargo se detallan las tareas, los deberes, responsabilidades y las especificaciones del cargo.

La falta de éstos, impide tener demarcado los requisitos que cada puesto exige, lo cual dificulta el reclutamiento; además, no permite establecer el mercado de recursos humanos al cual se desea acceder para tener aspirantes de calidad.

Igualmente afecta la selección, porque se elige al aspirante no en base a requisitos claramente definidos, sino de acuerdo a la intuición del gerente general, quien es el que da la última palabra para su contratación.

La carencia del análisis y descripción de cargos impide detectar áreas donde se requiera algún tipo de capacitación. También, dificulta definir criterios y estándares para evaluar el desempeño de los ocupantes del cargo.

### **3.2.6 Evaluación del desempeño.**

En la empresa R&H, la evaluación del desempeño se realiza de una manera empírica, el personal administrativo, es quien observa el comportamiento y rendimiento de los empleados durante cierto tiempo. Posteriormente se comunican los resultados al gerente general quien toma medidas correctivas si es necesario.

No existe ningún método tradicional de evaluación del desempeño que comprenda estándares y criterios en común a considerar en todos los cargos, y en base a los cuales proporcionar a los empleados retroalimentación respecto a su desempeño.

Muchas veces los empleados ven la evaluación del desempeño como una medida para buscar excusa de despido; sin embargo representa un medio tanto para la empresa como para el empleado de conocer las fortalezas y debilidades de su desempeño y así mejorar para lograr concordancia entre su desempeño y lo que el puesto le exige.

### **3.2.7 Responsabilidad por la administración del talento humano.**

La responsabilidad por la administración del recurso humano de la empresa recae en un equipo que tiene otros compromisos con la organización, no son personas que tengan todo el tiempo y el conocimiento para llevar a cabo la gestión de personal de manera eficiente.

### **3.2.8 Conclusión general**

Se logró identificar que en general, la administración de recursos humanos en Industria Joyera R&H está siendo llevada a cabo de una manera informal y empírica, afectándola en sus oportunidades de crecimiento y desarrollo.

R&H no cuenta con un organismo que apoye a la gestión de talento humano, ésta es ejecutada por personas que no cuentan con la preparación necesaria para hacerlo.

## **3.3 Recomendaciones**

### **3.3.1 planeación de recursos humanos**

Industria Joyera R&H tiene que mejorar la manera en que administra su talento humano, esto implica auxiliarse de procesos formales de planeación, programando la cantidad de personal que se necesita para realizar con eficiencia sus actividades.

La empresa debe también estar preparada para suplir necesidades repentinas, cuando se presenta una renuncia o

un despido, por medio de un banco de datos de aspirantes que han optado por un trabajo en la empresa, mantener un registro de sus curriculum, su nivel de puntuación en las pruebas y entrevistas, entre otros.

Se debe tomar en consideración el nivel de trabajo para elaborar programaciones de recurso humano en aquellas temporadas altas como Diciembre, para prevenir insuficiencias que en un momento determinado se puedan presentar.

### **3.3.2 Reclutamiento de recurso humano.**

En R&H deben emplearse mecanismos que garanticen atraer personas en cantidad y calidad necesarias para realizar un óptimo proceso de selección del candidato más idóneo.

Se deben fijar lugares de donde puedan atraerse personas capacitadas como el Ministerio de Trabajo, La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, entre otros.

Se deben colocar letreros que contengan la mayor cantidad de información posible acerca de los requisitos para optar a un puesto en la organización.

Las solicitudes de empleo deben distribuirse entre todos los candidatos que acuden a la empresa a buscar trabajo; éstas deben recabar la mayor cantidad de información posible sobre el aspirante.

Debe atraerse a la mayor cantidad de individuos que sea posible para realizar un proceso de selección óptima; estos pueden ser tanto externos como internos.

### **3.3.3 Selección de personal**

En la empresa se deben realizar pruebas o exámenes que permitan recabar la mayor información para determinar al mejor candidato para ocupar un puesto.

Se deben establecer parámetros que permitan determinar la capacidad y aptitudes de la persona que aspira a trabajar en la organización.

Debe hacerse a un lado las decisiones tomadas con base a la intuición únicamente; se hace necesario tomar en consideración múltiples aspectos tales como la apariencia, la capacidad de expresión, la experiencia, etc.

Antes de tomar una decisión final se debe constatar la mayoría de la información del aspirante que se pretende seleccionar; llamando a las personas que proporcionaron como referencias, y a las empresas en las que trabajó anteriormente.

#### **3.3.4 Inducción de recursos humanos.**

Como todos los departamentos constan de labores diferentes, se debe establecer un sistema formal de inducción para cada uno. Así, para el departamento de ventas, se le debe explicar sus funciones, formatos que deben llenar, el clima de competitividad que se vive por alcanzar las metas, etc.

Para el departamento contable se debe de igual forma explicar las responsabilidades que implica su cargo, cómo



funciona el sistema contable, qué cuentas se utilizan con mayor frecuencia, etc.

El departamento de producción lleva a cabo un mejor proceso de inducción al contar con una sección de aprendices, donde adquieren los conocimientos necesarios para ascender a la categoría de joyeros. Sin embargo, dicho proceso puede sistematizarse de una mejor manera a fin de que su adaptación sea lo mas rápida posible.

Con todo esto, se busca que el empleado aprenda rápidamente todas las funciones y responsabilidades del cargo para que cuando entre a su nuevo puesto de trabajo lo haga con mucha seguridad.

### **3.3.5 Análisis y descripción de cargos**

Debido a la importancia del análisis y descripción del cargo en la administración del recurso humano, se hace necesario establecer un programa que permita definir con claridad cuáles son los requisitos que cada puesto exige,

para poder atraer candidatos de calidad y seleccionar el que mejor cumpla las especificaciones del cargo.

Además, que sirva de base para determinar el contenido de los programas de entrenamiento, conocimiento y habilidades exigidas al ocupante. Así, como para proporcionar criterios y estándares para evaluar los ocupantes del cargo.

### **3.3.6 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es importante; pues, permite tener una apreciación sistemática del desempeño de un empleado en su puesto y de su contribución al negocio de la organización.

En vista de su importancia, es imperante que la empresa R&H cree su propio sistema de evaluación del desempeño ajustada a las características particulares de su personal.

Además, se debe implementar porque representa un excelente medio a través del cual se puedan localizar

problemas de supervisión y gerencia, de integración, de adecuación de la persona al cargo, de entrenamiento y, a través de ello eliminar o neutralizar tales problemas.

### **3.3.7 Responsabilidad por la administración del talento humano.**

Debe crearse un departamento que tenga responsabilidad de línea y autoridad de staff para administrar eficientemente los recursos humanos de la empresa.

Las funciones que competen al área de personal deben asignarse a personas que estén realmente capacitadas y tengan conocimiento de técnicas modernas de administración del talento humano.

Corresponde contratar profesionales que formalicen y pongan en acción procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento de recursos humanos de manera que permitan mejorar no sólo la gestión de personas, sino también la administración en general en todas las áreas de la empresa y se facilite el logro de los objetivos de la misma.

De esta manera, el equipo que actualmente administra el recurso humano, podrá dedicarse de lleno a sus principales responsabilidades y podrán contar con el apoyo de un departamento que los asesore y se ocupe de sus necesidades como empleados de industria joyera R&H.

### **3.3.8 Recomendación general.**

Es necesario que la empresa organice un departamento responsable de la gestión del talento humano, que se encargue de formalizar la administración de personal en Industria Joyera R&H que desde sus inicios hasta el día de hoy ha tenido como base fundamental el empirismo.

La empresa requiere contratar profesionales que inicien procesos de provisión, aplicación, mantenimiento y control de recursos humanos, pero para ello, debe definir en primer lugar como conformará el departamento de personal, cuántas personas contratará, las funciones que les competen a dichas personas y los costos en los que se debe incurrir para que funcione el nuevo departamento en la organización.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIA JOYERA R&H S.A. DE C.V.

#### 4.1 Planeación estratégica para el departamento de recursos humanos en Industria Joyera R & H.

El cambio de la tecnología y de los procesos, implica llevar a cabo un cambio radical de la manera en la cual se realizan las funciones del recurso humano dentro toda organización.

En industria Joyera R & H el gran problema es que se toman decisiones en el momento que las dificultades salen a la luz, es decir que se procura enmendar los errores cuando se vuelve difícil contrarrestar los efectos adversos que la falta de planeación ocasiona sobre la empresa y sus operaciones.

Para corregir todos los problemas derivados de la administración informal del recurso humano, se hace necesario ejecutar un plan estratégico de administración de

talento humano en el departamento que se pretende crear; para poder, de esa manera proporcionar lineamientos de dirección que permitan llevar las acciones de esta propuesta al logro de los objetivos a largo plazo.

Dentro de los elementos de la planeación estratégica para esta nueva unidad en R&H se encuentran los objetivos que se pretenden alcanzar, políticas y estrategias.

#### **4.1.1 Objetivos del departamento de recursos humanos.**

- Implementar procesos organizados y coordinados que permitan realizar una adecuada administración del recurso humano en industria joyera R&H.
  
- Satisfacer las necesidades de personal en cada una de las áreas de manera ágil y oportuna.
  
- Desarrollar técnicas de reclutamiento y selección que permitan atraer y contratar personal en cantidad y calidad necesarias.

- Crear e implementar mecanismos que contribuyan a atraer y retener al recurso humano en la empresa.
  
- Determinar y poner en práctica programas de capacitación que contribuyan a desarrollar y fortalecer las habilidades técnicas, humanas y conceptuales del personal de la organización.
  
- Impulsar procesos de socialización e inducción que faciliten la adaptación de los nuevos empleados dentro de la institución.
  
- Desarrollar técnicas de evaluación que ayuden a la institución a determinar el nivel de productividad que cada empleado proporciona a la empresa.

#### **4.1.2 Políticas del departamento de recursos humanos.**

- En cada una de las áreas de la empresa, la administración del personal estará a cargo del departamento de recursos humanos, sin embargo dicha dependencia será la encargada de proponer y ejecutar las acciones referentes a este proceso; pero, la autoridad y toma de decisiones será responsabilidad de la junta de socios presidida por el gerente general de la institución.
  
- El suministro de talento humano en Industria Joyera R&H se realizará mediante procesos establecidos de reclutamiento y selección; por medio del departamento de recursos humanos y se tomarán decisiones objetivas en materia de contratación, en este proceso no tendrá cabida influencias personales o familiares que de alguna manera propicien vicios en la toma de decisiones.
  
- Será competencia del departamento de recursos humanos el diseño y la creación de mecanismos o instrumentos



que permitan el reclutamiento y la selección del personal (aunque para ello empleen los servicios profesionales de consultores externos) estos serán los únicos responsables de ejecutarlos, y sobre ellos recaerá la responsabilidad de los resultados obtenidos.

- El departamento de recursos humanos tendrá la responsabilidad de socializar a los nuevos empleados en la organización, deberán informarles sobre los antecedentes de la empresa, cómo se trabaja en ella, los detalles más sobresalientes sobre su puesto y el manual de funciones respectivo; tendrá que explicarles sus responsabilidades y los beneficios que recibirá tanto salariales como institucionales; presentarles a sus compañeros e informar a los demás empleados del nombre y cargo de los nuevos compañeros de labores, etc.
  
- El departamento de personal será el único encargado de realizar la evaluación del desempeño del recurso humano, proceso que se llevará a cabo de forma

periódica tomando en consideración las técnicas diseñadas por el mismo departamento, que permitan reflejar el desempeño real de los empleados en cada una de las actividades que se realizan en R&H, para luego informar a la junta de socios de los resultados obtenidos así como de las propuestas para solucionar deficiencias o mejorar el rendimiento del personal.

- El departamento de recursos humanos formulará periódicamente los planes de capacitación, contactando entidades especializadas en el ramo y presentará a la junta de accionistas por lo menos tres cotizaciones para ser sometidas a un consenso y elegir a la que proporcione el mejor servicio al costo justo.
  
- La unidad encargada de la administración de recursos humanos prestará servicios especializados a los departamentos que así lo soliciten; presentará las mejores alternativas para la solución de problemas típicos de administración de personal, sin embargo llevarlas a cabo será la decisión de la junta de socios.

#### **4.1.3 Estrategias del departamento de recursos humanos.**

- Industria Joyera R&H para contar con un departamento de recursos humanos eficiente debe contratar en primer lugar personal calificado para dicha dependencia, estos nuevos empleados deben ser profesionales en la rama de administración de empresas, y puede contactar candidatos por medio de anuncios en universidades o a través del Ministerio de Trabajo.
  
- Para determinar necesidades de personal y suministrarlos adecuadamente debe existir un esfuerzo conjunto entre el departamento de recursos humanos y todas las demás dependencias de la empresa; las unidades informarán periódicamente al departamento, de posibles renunciaciones o despidos para que éste ponga en práctica los mecanismos correspondientes para cubrir las vacantes.
  
- El departamento de recursos humanos puede ahorrar tiempo y recursos al implementar instrumentos

prediseñados, que permitan reclutar y seleccionar adecuadamente al personal; mecanismos como anuncios diseñados para un período de un año; elaborar 3 modelos diferentes de pruebas escritas para cada área de la empresa, así como un test psicológico para las entrevistas.

- Para que los nuevos empleados se adapten mejor a la forma de trabajar en la empresa y a su entorno es conveniente que el departamento de personal impulse una especie de *ritual*, por medio del cual se presente al nuevo miembro de la compañía a sus compañeros y le den la bienvenida, comunicando por teléfono o vía fax a todas las sucursales los datos del empleado para que éste pueda sentirse más cómodo al saber que no es un extraño en la organización.
  
- El proceso de evaluación del desempeño que el departamento de recursos humanos ejecutará sobre el personal de la empresa debe realizarse sin previo aviso, pues esto permitirá una apreciación objetiva del desempeño cotidiano de los empleados; para ello

sería conveniente diseñar un mecanismo escrito que permita recabar la mayor cantidad de información posible y establecer al mismo tiempo una escala valorativa que permita determinar en que punto o nivel se encuentra el empleado evaluado.

- Para impulsar programas de capacitaciones a bajo costo el departamento de recursos humanos puede mantener relaciones estrechas con organismos como La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, BONOMYPE, INSAFORP, entre otros, para mantenerse actualizados en cuanto a los programas que están ejecutando, así como los costos; esto permitirá elaborar planes de capacitación para un período de tiempo que puede ser trimestral, semestral o anual.

## **4.2 Estructura del departamento de personal**

El estudio realizado en Industria Joyera R&H permitió detectar la necesidad de crear un departamento dedicado exclusivamente a la administración del talento humano.

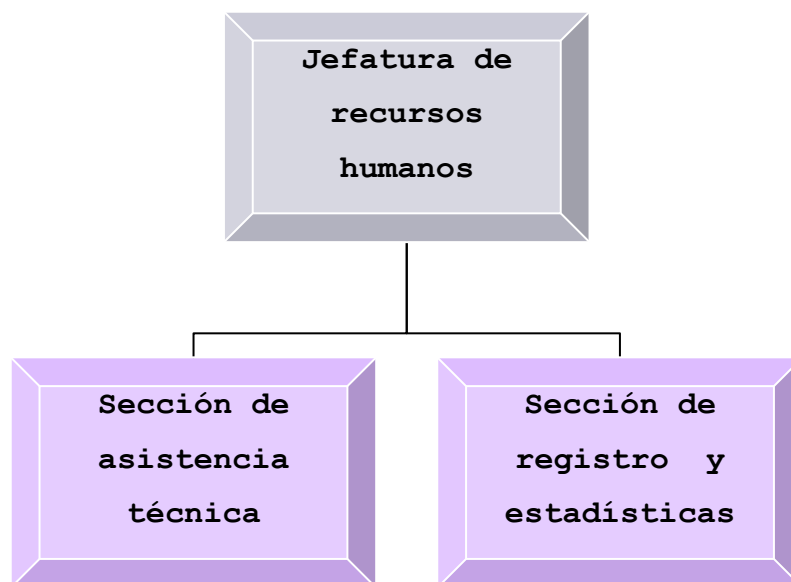
El tamaño, los recursos y las necesidades de la empresa dieron la pauta para definir su estructuración y para determinar el número de personas que lo conformarán.

El departamento constará de una jefatura y de dos dependencias, a saber: sección de asistencia técnica y sección de estadísticas y registros. (Ver figura 4.1)

El número de personas que conformarán el departamento es de tres, distribuidas de la siguiente forma:

- Jefatura: un jefe de personal
- Sección de asistencia técnica: un auxiliar
- Sección de registro y estadísticas: un auxiliar

**Figura # 4.1**  
**Organigrama propuesto del departamento de recursos humanos.**



El organigrama del departamento de recursos humanos muestra que la autoridad máxima dentro del mismo está constituida por la jefatura, y que ésta tiene autoridad de línea sobre la sección de asistencia técnica y la sección de registros y estadísticas, que en este caso están conformadas por auxiliares.

La posición jerárquica del departamento dentro de la organización se determinó en el primer nivel, dependiendo de la máxima autoridad: el gerente general. (Ver figura #4.2)

Este hecho se justifica porque la función de personal es tan importante como la financiera, la productiva y la de ventas; por lo tanto, amerita estar al mismo nivel de ellas, de lo contrario, podría ser considerada como un área secundaria y restársele la jerarquía que realmente tiene.

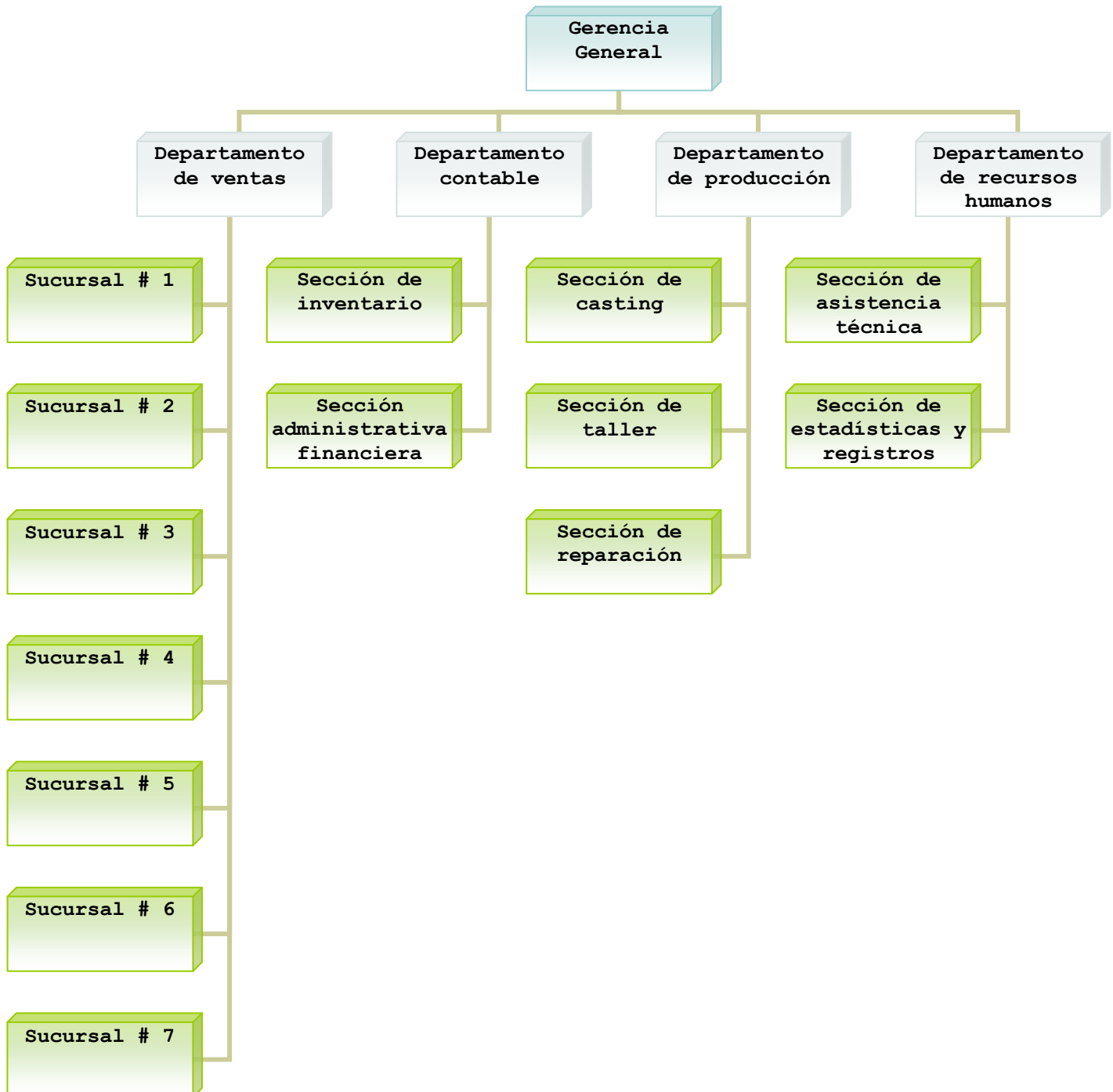
En cuanto a relaciones de responsabilidad y autoridad, el departamento estará bajo la dependencia del gerente general de la organización. Dentro de su propio departamento, el jefe de recursos humanos dirigirá y controlará a sus subordinados sobre los cuales tendrá autoridad y responsabilidad de línea

En su relación con los otros jefes de línea, el departamento de recursos humanos tendrá autoridad de staff, además de la responsabilidad de programar, obtener recursos, hacer sugerencias y asistir a los jefes de cada área operativa en la consecución de sus objetivos.



Figura # 4.2

Estructura organizativa propuesta de Industria Joyera R&amp;H.



### **4.3 Manual de organización y funciones del departamento de recursos humanos de Industria Joyera R&H S.A. de C.V.**

Con el diseño del manual de organización y funciones se pretende dotar a la unidad de recursos humanos de una herramienta que sirva de orientación y consulta al personal del departamento con el objetivo de facilitar el ordenamiento y coordinación de las actividades que le corresponde desarrollar.

Para tal efecto, en este manual se presentan los aspectos generales, el ámbito de aplicación, instrucciones para su uso y normas para su aplicación. En el apartado principal se describen los objetivos y funciones de los miembros de la unidad.

#### **4.3.1 Objetivos del manual.**

- Facilitar que los miembros que conforman el departamento de recursos humanos se ordenen e integren, de tal manera que garanticen el cumplimiento total de sus funciones.

- Definir las líneas de autoridad y responsabilidad para evitar la dualidad de funciones y esfuerzos.

#### **4.3.2 Ámbito del manual.**

El ámbito de aplicación del manual, son las secciones que conforman la unidad de recursos humanos de acuerdo a la propuesta de creación de la misma.

#### **4.3.3 Instrucciones para su uso.**

Este manual ha sido elaborado en forma clara y sencilla para que el personal que lo utilice lo comprenda sin ninguna dificultad.

El contenido se describe a grandes rasgos en el siguiente orden:

- Objetivos
- Funciones
- Requisitos y características personales necesarias para ocupar un puesto.

#### **4.3.4 Normas para su aplicación.**

El departamento de recursos humanos deberá encargarse de coordinar las actividades encaminadas a la aplicación del manual, así como de cualquier cambio o modificación que surja en el camino. Para que entre en vigencia deberá ser analizado por la misma unidad.

Es importante que el manual esté en continua revisión, para verificar que se esté cumpliendo con los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del mismo.

#### **4.3.5 Descripción de las secciones propuestas.**

A continuación se presenta la descripción de los objetivos y funciones que persigue cada uno de los miembros que conforman el departamento de recursos humanos en Industria Joyera R&H.



INDUSTRIA JOYERA R&amp;H

Fecha: Abril de 2005

DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS

Página: 1 de 5

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**I. Nombre del elemento de la organización:**

Jefatura de la unidad de recursos humanos

**II. Unidad organizativa:**

Departamento de recursos humanos

**III. Puesto de trabajo:**

Jefe de la unidad de recursos humanos

**IV. Relación de autoridad:**

**Depende de:** Gerencia general

**Subordinados directos:**

Sección de asistencia técnica

Sección de estadísticas y registros

- V. Objetivo:** Desarrollar las funciones de administración de personal que faciliten el manejo del elemento humano disponible para solventar los problemas relacionados con el mismo.

**VI. Función general:**

Desarrollar procesos eficientes en la administración del recurso humano de la empresa.

**VII. Funciones específicas:**

- Hacer un análisis periódico a fin de identificar las necesidades (tanto de selección de personal nuevo como de rotación, capacitaciones, etc.)
- Colaborar con la implementación de sistemas de evaluación del desempeño.
- Revisar y asesorar en la contratación y retribución de los empleados.
- Buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas para el reclutamiento de recursos humanos y mantener contacto con ellas.
- Análisis de estadísticas de recursos humanos.
- Planificar y realizar procesos de selección de personal.
- Formular objetivos y políticas de personal, sujetarlos a la discusión con los jefes, obtener su aprobación y cuidar de que se implanten.

- Elaborar estudios para proponer programas de capacitación para mejorar la eficiencia en las actividades que desarrollan los empleados en sus respectivas áreas de responsabilidad.
- Establecer adecuadas relaciones internas que procuren la armonía y bienestar de los empleados de manera que les permita desempeñar eficientemente su papel en la empresa.
- Administración de manuales y publicaciones de la empresa.
- Realizar entrevistas a los candidatos para ocupar un cargo en la empresa.
- Presentar al jefe de línea que solicitó un nuevo empleado los mejores candidatos obtenidos del proceso de selección para que este escoja el que mejor se ajuste a sus necesidades.
- Elaborar planeación de recursos humanos en colaboración con las demás unidades de manera que le permita a las secciones contar con esa información oportunamente.
- Procurar la rápida integración del nuevo personal, proporcionando toda clase de información referente a la empresa.

- Estudiar nuevas fuentes de reclutamiento que le sean propuestas para ampliar y mejorar las existentes.
- Revisión de las planillas de sueldos.
- Asistir a audiencias en el Ministerio de Trabajo.
- Elaborar informes sobre causas y consecuencias de despidos y renunciaciones.
- Cualquier otra función que le sea encomendada por el gerente general.

#### **VIII. Requisitos del cargo:**

**1-EDUCACIONALES:** Licenciado en administración de empresas

**2-EXPERIENCIAS:**

- Dos años en la administración de recursos humanos.
- Tres años en actividades administrativas diversas.
- Conocimientos de normas relacionadas con leyes laborales.
- Manejo del paquete de windows office

**3-AMBIENTE DE TRABAJO:** Oficina administrativa

**4-TIPO DE TRABAJO:** Jefe de recursos humanos



**VIII. Características personales:**

- Capacidad de dirección y liderazgo.
- Buenas relaciones interpersonales y públicas.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y escrita.
- Deseo de superación.
- Capacidad para delegar responsabilidades.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Proactivo.
- Excelente presentación personal.
- Buen empleo del trabajo corporal.
- Capacidad de análisis e interpretación.
- Capacidad de asumir y corregir sus faltas.
- Buenos modales y respetuoso.
- Que sepa acatar políticas y lineamientos.

**ELABORADO:**  
Estudiantes UES

**REVISADO:**

**AUTORIZADO:**  
Junta de Socios



INDUSTRIA JOYERA R&amp;H

Fecha: Abril de 2005

DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS

Pagina: 1 de 4

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**I. Nombre del elemento de la organización:**

Sección de estadísticas y registros

**II. Unidad organizativa:**

Departamento de recursos humanos

**III. Puesto de trabajo:**

Auxiliar.

**IV. Relación de autoridad:**

**Depende de:** Jefatura de recursos humanos

**Subordinados directos:** Ninguno

**V. Objetivo:** Mantener un sistema de registro y archivo de información básica sobre todo movimiento de personal dentro de la empresa.

**VI. Función general:**

Reunir, clasificar e incluir toda clase de datos al archivo de personal, referente a las acciones de personal de cada empleado de la empresa.

**VII. Funciones específicas:**

- Elaborar las acciones de personal para cada uno de los miembros de la empresa.
- Inscribir a los empleados de la empresa al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y a la administración de Fondos de Pensiones (AFP).
- Elaborar listados por fechas de ingreso y egreso en cada uno de los departamentos.
- Apertura y cierre de expedientes personales.
- Llevar a cabo la elaboración, análisis e interpretación de índices de personal.
- Llevar control de asistencia de cada uno de los departamentos de la empresa.
- Proporcionar información que le sea solicitada por los departamentos o secciones de la empresa.
- Mantener registros mensuales para conocer en forma oportuna toda información variable del personal.
- Extender certificados de ISSS a los empleados.
- Realizar programación anual de vacaciones para los

empleados de los diferentes departamentos de la empresa y verificar su cumplimiento.

- Actualizar continuamente los registros de personal.
- Elaborar informe mensual sobre incapacidades otorgadas a los empleados.
- Llevar el registro de las solicitudes de empleo y currículum que se reciben en la empresa.
- Cualquier otra función que le sea encomendada por el jefe de la unidad.

#### **VIII. Requisitos del cargo:**

##### **1-EDUCACIONALES:**

Estudiante universitario con el 70% de materias cursadas en licenciatura en administración de empresas o contaduría pública.

##### **2-EXPERIENCIAS:**

- Experiencia cargos similares.
- Conocimientos básicos de computación y estadística.

**3-AMBIENTE DE TRABAJO:** Oficina administrativa

**4-TIPO DE TRABAJO:** Auxiliar del jefe de recursos humanos

**VIII. Características personales:**

- Buenas relaciones interpersonales y públicas.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y escrita.
- Deseo de superación.
- Disponibilidad para trabajar tiempo completo.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Proactivo
- Que sepa acatar órdenes.
- Con iniciativa y creatividad.
- Excelente presentación personal.
- Responsable y organizado.
- Buen empleo del lenguaje corporal.

**ELABORADO:**  
Estudiante UES

**REVISADO:**

**AUTORIZADO:**  
Junta de Socios



INDUSTRIA JOYERA R&amp;H

Fecha: Abril de 2005

DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS

Página: 1 de 4

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**IX. Nombre del elemento de la organización:**

Sección de asistencia técnica.

**X. Unidad organizativa:**

Departamento de recursos humanos

**XI. Puesto de trabajo:**

Auxiliar de la unidad de recursos humanos

**XII. Relación de autoridad:**

**Depende de:** Jefatura de recursos humanos.

**Subordinados directos:** Ninguno.

**XIII. Objetivo:** Brindar apoyo a la jefatura de recursos humanos en todo lo que se refiere a las funciones de administración de personal.

**XIV. Función general:**

Desarrollar formatos y herramientas eficientes que contribuyan a la realización de las funciones que le corresponden al departamento de recursos humanos.

**XV. Funciones específicas:**

- Investigar las diferentes funciones que desempeña cada puesto de trabajo para analizar y evaluar los requerimientos propios de cada plaza.
- Elaborar un documento que contenga todos los puestos de trabajo y las funciones propias de los puestos.
- Elaboración de manuales administrativos y publicaciones de personal.
- Elaboración de anuncios para comunicar la existencia de plazas en la empresa.
- Aplicar pruebas a los aspirantes durante el proceso de selección.
- Realizar llamadas telefónicas a las personas que deban someterse al proceso de selección para confirmar citas.
- Aplicar pruebas de selección a los aspirantes a trabajar en la empresa y reportar resultados al jefe de la unidad.
- Elaborar programas para colaborar con la inducción de los nuevos empleados.

- Elaboración de formatos para la evaluación del desempeño humano en los diferentes departamentos.
- Constatar referencias.
- Cualquier otra función que le sea encomendada por el jefe del área de recursos humanos.

#### **VIII. Requisitos del cargo:**

##### **1-EDUCACIONALES:**

Estudiante universitario con el 70% de materias cursadas en licenciatura en administración de empresas.

##### **2-EXPERIENCIAS:**

- Experiencia en cargos similares.
- Conocimientos básicos de computación.

**3-AMBIENTE DE TRABAJO:** Oficina administrativa

**4-TIPO DE TRABAJO:** Auxiliar del jefe de recursos humanos



**IX. Características personales:**

- Buenas relaciones interpersonales y públicas.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y escrita.
- Deseo de superación.
- Disponibilidad para trabajar tiempo completo.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Proactivo
- Que sepa acatar órdenes.
- Con iniciativa y creatividad.
- Excelente presentación personal.
- Responsable y organizado.
- Buen uso del lenguaje corporal.

**ELABORADO:**  
Estudiante UES

**REVISADO:**

**AUTORIZADO:**  
Junta de Socios

#### **4.4. Plan estratégico de recursos humanos.**

##### **4.4.1 Planeación de recursos humanos.**

###### **4.4.1.1 Objetivos.**

- Disponer de la fuerza laboral en el momento oportuno.
- Ocupar puestos vacantes con mayor rapidez.
- Asegurar que se cuenta con el número y tipo correcto de personal en los puestos adecuados y en el momento oportuno.
- Eliminar excesos de contratación y entrenamiento en determinadas áreas.

#### **4.4.1.2 Políticas.**

- Al necesitar un empleado para un puesto vacante la empresa debe recurrir al banco de solicitudes para verificar si existe uno adecuado con el perfil del puesto; de lo contrario se debe iniciar un proceso que permita atraer nuevas opciones.
  
- La empresa debe auxiliarse de los resultados de los índices de rotación de personal y de ausentismo para conocer la fluctuación de personal en los diferentes puestos de la organización, para prever posibles problemas en el futuro.
  
- La planeación del personal debe ser un proceso continuo y constante que permita cubrir un puesto vacante de inmediato.
  
- La empresa debe elegir aspirantes que ofrezcan características contempladas en el perfil del puesto vacante y tomar decisiones basándose en las habilidades que dicho individuo demostró en las pruebas.

#### **4.4.1.3 Estrategias.**

- Dirigir esfuerzos para que la empresa disponga de un sistema de información de recursos humanos que proporcione datos confiables y actualizados de aspirantes que podrían ocupar un puesto en la empresa.
  
- Realizar periódicamente el cálculo y análisis de los índices de rotación de personal y de ausentismo para conocer las fluctuaciones de empleados en los diferentes departamentos de la empresa, de manera que se pueda emprender una investigación que explique las causas que originan dichos fenómenos.
  
- Almacenar por separado la información de aspirantes que quedaron como segunda opción en anteriores procesos de selección para tomarlos en cuenta cuando se presente una nueva vacante.
  
- Planear anualmente el personal en todas las áreas de la empresa, especialmente en aquellas en que la rotación de personal es más constante.

#### 4.4.1.4 Metas

- Mantener un banco de datos actualizado sobre los aspirantes que han solicitado empleo en la empresa.
- Comenzar la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto vacante en la empresa, en el banco de información disponible en el momento de conocer la renuncia o despido de un empleado.
- Que el puesto se cubra en promedio 8 días después de retirarse el empleado de la empresa.
- Que los costos por contratar constantemente nuevos empleados y por entrenamiento a personas que no permanecen mucho tiempo en la empresa, se reduzcan por lo meno un 25% en el primer año.

#### **4.4.2 Reclutamiento de recursos humanos.**

La importancia del reclutamiento depende de su correcta aplicación, esto permite reducir los riesgos de contratar personal inadecuado para la empresa.

El éxito del proceso de selección está estrechamente relacionado con esta etapa, ya que sí se pretende encontrar a la persona capaz para un puesto de trabajo, debe de garantizarse el acercamiento de personas que reúnan las condiciones necesarias para desempeñarse adecuadamente en la empresa.

Por lo antes expuesto, es razonable resaltar la importancia de desarrollar un verdadero proceso de reclutamiento para Industria Joyera R&H que le permita contratar a la persona que reúna las características requeridas por el puesto.

#### **4.4.2.1 Objetivos.**

El objetivo principal del proceso de reclutamiento es el de atraer aspirantes para someterlos a las pruebas de selección y poder así cubrir una plaza vacante o crear una nueva. Entre los objetivos más importantes del reclutamiento se pueden citar:

- Atraer suficiente cantidad de aspirantes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
- Informar adecuadamente a los aspirantes de los requisitos y beneficios del cargo.
- Reducir los costos de capacitación.

#### **4.4.2.2 Políticas**

- Se considerará como aspirante al puesto a aquellos que cumplan los requisitos que exige el puesto o al menos la mayoría.

- La empresa debe proporcionar igual oportunidad a todos sus empleados para aspirar a un puesto vacante.
  
- El reclutamiento externo debe aplicarse al no disponer de personal idóneo para el puesto vacante dentro de la empresa.
  
- Dar a conocer los requisitos del puesto en primer lugar a los empleados existentes por si alguno desea concursar para ocupar el puesto, si no existe ninguno, se procederá al reclutamiento externo.
  
- Se le dará prioridad al reclutamiento interno sobre el externo.

#### **4.4.2.3 Estrategias.**

- Elaborar las especificaciones de cada cargo dentro de la empresa a fin de conocer los requisitos que el aspirante debe cumplir para ocupar un puesto.



- Se definirá con anticipación el segmento de mercado de personal sobre el cual se desea reclutar aspirantes para un puesto vacante, antes de iniciar el proceso de reclutamiento.
  
- Establecer contactos con organismos como el Ministerio de Trabajo, La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, y otras instituciones que permitan tener un mercado de trabajo más amplio y calificado donde reclutar.
  
- Emplear técnicas de reclutamiento externo acorde a las características del segmento de mercado de recursos humanos al cual se desea acceder.

#### **4.4.2.4 Metas.**

- Que se atraigan por lo menos el 75% de los aspirantes del segmento de mercado que se ha elegido.

- Que acudan a la empresa aspirantes que cumplan por lo menos con el 80% de los requisitos exigibles para ocupar el puesto.
  
- Que la técnica que se utilice para atraer a los candidatos a la empresa refleje por lo menos el 95% de los requisitos necesarios para ocupar el puesto disponible.

#### **4.4.3 Selección de recursos humanos.**

La importancia de la selección radica en que al aplicarse una serie de acciones para elegir entre varios individuos, se puede encontrar al más indicado, para satisfacer las necesidades de la organización.

Esto es posible porque los seres humanos poseen capacidad de adaptarse a todo tipo de condiciones para aprender a trabajar; además porque existen diferencias individuales tanto físicas como psicológicas que hacen que las personas se comporten diferente.

Por lo tanto se puede hacer una adecuada elección empleando pruebas y técnicas apropiadas para tomar decisiones sobre contratación.

#### **4.4.3.1 Objetivos.**

- Escoger entre los candidatos aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido.
- Obtener concordancia entre los requisitos del puesto y las aptitudes de la persona.
- Reducir los costos en capacitación.

#### **4.4.3.2 Políticas.**

- Aplicar pruebas de selección por igual a todos los aspirantes.
- Elegir al aspirante en base a los resultados de las pruebas de selección y no en base a la intuición.

- Escoger al aspirante con mejores resultados en las diferentes pruebas que se le aplicaron, y en base a la opinión del jefe de línea que lo solicitó.

#### **4.4.3.3 Estrategias.**

- Es conveniente diseñar técnicas de selección que permitan conocer y escoger a los candidatos más adecuados tomando en cuenta no sólo sus aptitudes y habilidades, sino también su personalidad y comportamiento.
- Adecuar al individuo al cargo, en base a sus aptitudes.
- Se tienen que diseñar especificaciones del puesto tomando como base el análisis y descripción de cargo, que permitan comparar las características de los candidatos con los requisitos del puesto que se pretende cubrir dentro de la organización y así tomar la mejor decisión.

- Aplicar técnicas de selección de personal adecuadas a las necesidades de la organización.
- Utilizar técnicas de selección que permitan constatar si el aspirante cumple con los requerimientos mínimos para ocupar un puesto en la empresa.

#### **4.4.3.4 Metas**

- Elegir al candidato más idóneo para desempeñar el cargo ofrecido.
- Obtener resultados mas confiables que permitan elegir al aspirante con mayores aptitudes para el puesto.
- Beneficiar a la empresa, con empleados cada vez de mayor calidad en cada uno de sus departamentos.
- Eliminar o por lo menos reducir el uso de influencias que algunos aspirantes pretenden emplear para entrar a formar parte de la empresa.

#### **4.4.4 Inducción o socialización de recursos humanos.**

##### **4.4.4.1 Objetivos.**

- Proporcionar información básica de la empresa para que los nuevos empleados conozcan las costumbres y filosofías predominantes en aquella.
- Proporcionar al empleado información referente a su puesto de trabajo para que pueda desempeñarlo con seguridad en el menor tiempo posible.
- Imprimirle al nuevo empleado características de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.
- Facilitar la adaptación de los empleados a la cultura organizacional que prevalece en la empresa.

#### **4.4.4.2 Políticas.**

- Inducir al empleado combinando la manera didáctica (a través de programas, clases o publicaciones) y de manera práctica.
  
- Los jefes inmediatos, así como los compañeros de trabajo deben contribuir al proceso de socialización del nuevo empleado a través de la aclaración de dudas, información técnica, etc.
  
- Iniciar el proceso de inducción desde el momento mismo en que el empleado ingresa a la organización.
  
- Proporcionar al empleado un ambiente agradable durante el período inicial de manera que le permita ser más receptivo con la información que le proporcionen.

#### **4.4.4.3 Estrategias.**

- Emplear programas de integración para que el nuevo empleado se adapte a las prácticas normales de la organización.
  
- Que el jefe de la unidad de recursos humanos proporcione toda la información necesaria de la empresa para la inducción del nuevo empleado.
  
- El responsable de la unidad de estadísticas y registros colaborará con la inducción a través de la elaboración de programas exclusivos para cada una de las áreas de la empresa (ventas, producción, contabilidad, etc.) en colaboración con los jefes de línea respectivos.
  
- Asignar tareas complejas de manera gradual, de manera que el empleado adquiera poco a poco confianza en las funciones que realiza.



#### **4.4.4.4 Metas.**

- Que el empleado adquiriera conocimientos de al menos el 70% de sus funciones durante el período de prueba.
- Observar en el empleado nuevo las características deseables por la organización.
- Reducir el índice de rotación de empleados nuevos en un 75%.

#### **4.4.5 Descripción y análisis de cargos.**

##### **4.4.5.1 Objetivos.**

- Proporcionar al empleado las tareas o funciones que conforman su cargo.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo al cual se aplicarán pruebas necesarias para la selección de recursos humanos.

- Contribuir a la elaboración de anuncios como base para el reclutamiento de personal.
- Suministrar información necesaria para identificar donde se necesita capacitar.

#### **4.4.5.2 Políticas.**

- En el proceso de selección se elegirá el candidato que más se adecue a los requisitos contemplados en las especificaciones del puesto.
- El encargado del área de asistencia técnica debe proporcionar a los empleados un documento donde se encuentren todas las funciones que conforman su cargo.
- La asistencia técnica del departamento de recursos humanos debe elaborar anuncios basándose en el análisis y descripción de cargos correspondiente al puesto que se necesita cubrir, de manera que se especifiquen de forma clara los requisitos que deben

cumplirse para aspirar a dicho puesto y esto proporcionará un panorama amplio a los aspirantes, del tipo de persona que se desea contratar y se podrá atraer a los aspirantes indicados.

- Debe tomarse en cuenta la información proporcionada por el análisis y descripción de cargos para poder identificar las áreas donde se necesite establecer programas de capacitación.

#### **4.4.5.3 Estrategias.**

- El encargado del proceso de selección en conjunto con el jefe de línea respectivo, deberá comparar las características del aspirante (educación, experiencia, iniciativa, etc.) con las especificaciones del puesto, y el que más se adecue a éstas será el que finalmente ocupará el cargo.
- El responsable de la unidad de asistencia técnica elaborará un documento donde se encuentren todos los puestos de trabajo con sus respectivas tareas, deberes y responsabilidades, así como también las

especificaciones de cada cargo, para proporcionarlo a cada empleado.

- Asistencia técnica elaborará los anuncios de puestos vacantes tomando como base los requisitos y especificaciones del puesto.
  
- El jefe del departamento de recursos humanos realizará estudios en conjunto con los jefes de línea tomando como base el análisis y descripción de cargos para identificar las áreas donde existen deficiencias y en base a ello elaborar los programas de capacitación pertinentes.

#### **4.4.5.4 Metas .**

- Seleccionar aspirantes para que ocupen un cargo vacante que cumplan por lo menos el 90% de los requisitos que exige el puesto.

- Los anuncios para dar a conocer que existe una plaza vacante deben contemplar el 100% de los requisitos que se encuentran en las especificaciones del puesto.
  
- Atraer candidatos mejor calificados que permitan un mejor proceso de selección de recursos humanos.

#### **4.4.6 Evaluación del desempeño humano.**

##### **4.4.6.1 Objetivos.**

- Medir el rendimiento del recurso humano en su puesto de trabajo.
  
- Identificar problemas (supervisión, integración, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados, etc.) que impiden el logro de los objetivos de la empresa.

- Contar con una base que permita desarrollar medidas correctivas que ayuden a mejorar el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo.

#### **4.4.6.2 Políticas.**

- El departamento de recursos humanos y los jefes de línea respectivos deben aplicar la evaluación del desempeño a todos los miembros de la empresa.
- Proporcionar al empleado los resultados de la evaluación y hacerle las sugerencias pertinentes si es necesario.
- Es responsabilidad de asistencia técnica la elaboración de formatos para la evaluación del desempeño humano.
- Los resultados de la evaluación serán discutidos por el jefe de recursos humanos, los jefes de línea y el gerente general.

- Las evaluaciones del desempeño humano se llevarán a cabo cada seis meses.
  
- La unidad de registros y estadísticas archivará las evaluaciones, y las anexará al expediente de cada empleado.

#### **4.4.6.3 Estrategias.**

- En base a los datos obtenidos en la evaluación, se desarrollarán programas que contribuyan a mejorar aquellas áreas donde los empleados presentan mayores deficiencias.
  
- Además de la evaluación del desempeño, asistencia técnica contribuirá elaborando un formato de auto evaluación para que los empleados también tengan la oportunidad de autocalificarse y analizar su desempeño en la organización.

- Asistencia técnica debe elaborar formatos para evaluar el desempeño auxiliándose del análisis y descripción de cargos, de manera que permitan recolectar información objetiva y verídica, además, debe emplear un método que se adapte a las necesidades de la empresa y que se pueda aplicar a los recursos humanos de Industria Joyera R&H.

#### **4.4.6.4 Metas .**

- Que los empleados conozcan su rendimiento en su puesto por lo menos cada seis meses.
- Aplicar los instrumentos de evaluación del desempeño y de auto evaluación por lo menos dos veces al año.
- Contar con una base que permita tomar decisiones en el futuro a los administradores de la empresa en cuanto a ascensos, promociones, despidos, capacitaciones, etc.



#### **4.4.7 Capacitación y desarrollo.**

##### **4.4.7.1 Objetivos.**

- Que los empleados de Industria Joyera R&H cuenten con el nivel de conocimientos necesarios para realizar cada vez mejor su trabajo.
  
- Crear mecanismos que permitan mantener y desarrollar en los empleados habilidades suficientes para lograr los objetivos de la empresa.
  
- Contar con empleados que proporcionen productos y servicios en la cantidad y calidad necesarios para continuar vigentes en el mercado salvadoreño.

##### **4.4.7.2 Políticas.**

- Es responsabilidad de los jefes de cada departamento observar el desempeño de los subordinados a su cargo y determinar quiénes necesitan de mayor capacitación para realizar de sus funciones.

- Los miembros del departamento de ventas recibirán capacitaciones grupales, periódicamente en técnicas modernas de ventas y atención al cliente.
  
- Los jefes de línea en base a los resultados de la evaluación del desempeño, las auto evaluaciones y la observación, deben de comunicar al departamento de recursos humanos el tipo de capacitación del que requieren los subordinados bajo su cargo para que éste realice los contactos y programaciones pertinentes.
  
- Las capacitaciones son de asistencia obligatoria para los empleados y no deben faltar a menos que sea por una razón justificada (muerte de un familiar, hospitalización, etc.)

#### **4.4.7.3 Estrategias.**

- Los jefes de línea elaborarán periódicamente un reporte sobre las necesidades de capacitación que presentan los subordinados a su cargo y éste será

discutido por la gerencia general y el jefe de recursos humanos para realizar las acciones necesarias.

- El departamento de recursos humanos mantendrá los contactos pertinentes con instituciones y profesionales que puedan ofrecer sus servicios como facilitadores para diferentes capacitaciones
- Hacer uso de una constante comunicación entre los jefes de línea y el departamento de recursos humanos para llevar a cabo las acciones necesarias que permitan detectar y satisfacer las necesidades del personal.
- Los jefes de línea del área de ventas realizarán reuniones por lo menos cada 15 días para enseñarle a las ejecutivas de venta el funcionamiento de relojes, calculadoras, agendas y otros productos nuevos que así lo requieran, para que éstas desempeñen un buen papel en el área de ventas.

#### **4.4.7.4 Metas.**

- Mantener una fuerza de ventas preparada y motivada.
  
- Identificar las áreas de la empresa que realmente necesitan de capacitación.
  
- Contar con un programa de capacitación anual para cubrir las necesidades detectadas en los empleados de la empresa.
  
- Que todos los empleados de la empresa asistan por lo menos dos veces al año a capacitación.
  
- Que los empleados además de adquirir más conocimientos también tengan la oportunidad de convivir con sus compañeros fuera del trabajo y aprendan a conocerse mejor.
  
- Desarrollar una relación de confianza entre empleados y jefes que permita hablar directamente de las dudas e inquietudes.

#### **4.4.8 Administración de salarios.**

##### **4.4.8.1 Objetivos**

- Lograr que los empleados perciban la existencia de justicia en la escala de salarios de la empresa.
- Crear un sistema de recompensas salariales adecuado y justo para la organización y sus empleados.

##### **4.4.8.2 Políticas.**

- El salario mínimo que se pagará en la empresa es de \$171.43 (¢1,500.00) mensuales.
- El pago de salarios a los empleados de la organización se realizará cada quince días.
- Para el aumento salarial se tomará en cuenta la antigüedad de la persona en la empresa, el valor del cargo que ocupa así como también su desempeño y dedicación.

- Del sueldo mensual se le descontarán al empleado la cuota de préstamo personal, si es que ha solicitado uno, y las llegadas tarde al trabajo.
  
- En caso de que un empleado renuncie, su respectiva liquidación se le proporcionará en el departamento de recursos humanos.

#### **4.4.8.3 Estrategias.**

- Analizar y comparar el contenido de los cargos con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización que sirva de base al sistema de remuneración.
  
- Tomar en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño humano en el momento de considerar un aumento salarial o ascenso.

- Realizar una investigación externa que permita conocer los salarios en otras empresas para puestos semejantes.
  
- Estadísticas y registros llevará un riguroso control de préstamos personales, créditos de mercadería y controles de asistencia de cada uno de los empleados de la empresa.

#### **4.4.8.4 Metas**

- Que los empleados se encuentren satisfechos con el salario que reciben.
  
- Lograr organizar un sistema de salarios que permita a la empresa mantener una posición competitiva en el mercado de trabajo y buenas relaciones con sus propios empleados.

#### **4.5 Proceso de implantación del departamento de recursos humanos en Industria Joyera R&H**

Para llevar a cabo la implantación del departamento de personal es indispensable realizar múltiples inversiones, tanto en recurso humano como en mobiliario y equipo, los cuales son esenciales para el adecuado funcionamiento del mismo.

##### **4.5.1 Determinación de los recursos necesarios para la implementación del departamento de recursos humanos**

###### **4.5.1.1 Recursos Humanos**

En primer lugar se establece la necesidad de recursos humanos, los cuales como se ha mencionado en repetidas ocasiones son el motor que mueve a la empresa, y es el elemento vital para realizar las funciones de administración del talento humano en la institución.



Con anterioridad se determinó que es preciso para el adecuado funcionamiento de la unidad, emplear a tres individuos, en los puestos de *Jefatura de recursos humanos, sección de asistencia técnica y, sección de registro y estadística.*

Dicho personal es necesario para evitar la saturación de tareas en pocos empleados y que de esta manera la unidad pueda funcionar de la mejor manera posible. Los sueldos que se le asignarían al elemento humano que integraría dicha área serían los siguientes.

**Cuadro # 4.1**

**Salario base mensual de los empleados del departamento.**

<b>No DE EMPLEADOS</b>	<b>PUESTO</b>	<b>SUELDO</b>
1	Jefe de la unidad de recursos humanos	\$ 285.71
1	Auxiliar	\$ 171.43
1	Auxiliar	\$ 171.43
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 628.57</b>

Ver planilla de pagos (anexo # 5)

Los sueldos son mensuales, pero en la empresa éstos se cancelan quincenalmente.

#### 4.5.1.2 Recursos Materiales.

Los recursos materiales son también de suma importancia para la empresa, ya que constituyen los medios de los cuales los empleados del departamento dependerían para la adecuada ejecución de sus tareas.

##### 4.5.1.2.1 Mobiliario y equipo

El mobiliario y equipo que se determinó es indispensable para el adecuado funcionamiento del área de recursos humanos es el siguiente.

**Cuadro # 4.2**

#### **Mobiliario y equipo**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>precio unitario</b>	<b>TOTAL</b>
3	Escritorios secretariales	\$ 134.39	\$ 403.17
3	Sillas giratorias	\$ 36.00	\$ 108.00
3	Mueble para computadora	\$ 57.14	\$ 171.42
2	Archiveros de 3 gavetas	\$ 130.29	\$ 260.58
3	Computadora HP	\$ 1,100.00	\$ 3,300.00
1	Impresor Lasser HP	\$ 225.00	\$ 225.00
1	Fax	\$ 171.43	\$ 171.43
1	Enfriador de agua	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Acondicionador de aire	\$ 414.00	\$ 414.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5,253.60</b>

#### **4.5.1.2.2 Papelería y artículos para oficina.**

Además del mobiliario y equipo se hace necesario determinar la cantidad de papelería y artículos de oficina que serán indispensables para el buen funcionamiento del área de personal.

Cabe mencionar que la cantidad de artículos que se detallan a continuación están separados como *consumibles* (Véase cuadro # 4.3) y *no consumibles* (Véase cuadro # 4.4); los consumibles se han presupuestado para un período de tres meses, ya que es material sobre el cual puede obtenerse descuentos por compras de gran volumen; sin embargo; esto puede variar al momento de implementarse el departamento, pudiéndose presentar una disminución o aumento en las compras.

Cuadro # 4.3

## Artículos consumibles (tres meses).

Cantidad	Descripción	precio unitario	TOTAL
1	Caja de papel bond carta (10 resmas)	\$ 36.00	\$ 36.00
1	Caja de papel bond oficio (10 resmas)	\$ 44.50	\$ 44.50
3	Caja de folder/ carta (100 unid)	\$ 4.00	\$ 12.00
1	Caja de folder/ oficio (100 unid)	\$ 5.00	\$ 5.00
3	Caja de folder arch/carta (25 unid)	\$ 9.75	\$ 29.25
3	Papel para fax	\$ 1.73	\$ 5.19
1	Caja de boligrafos bic	\$ 1.23	\$ 1.23
1	Caja de lapiz de carbón	\$ 1.32	\$ 1.32
9	Caja de clips/pequeño	\$ 0.19	\$ 1.71
9	Caja de clips/grande	\$ 0.43	\$ 3.87
2	Paquete de post it (12 unidades)	\$ 2.24	\$ 4.48
6	Caja de grapas	\$ 0.57	\$ 3.42
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 147.97</b>

Cuadro # 4.4

## Artículos no consumibles

Cantidad	Descripción	precio unitario	TOTAL
3	Engrapador mediano	\$ 5.74	\$ 17.22
3	Perforador estándar	\$ 6.47	\$ 19.41
3	Saca grapas	\$ 0.54	\$ 1.62
1	Sacapuntas eléctrica	\$ 28.19	\$ 28.19
3	Papelera	\$ 12.00	\$ 36.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 102.44</b>

#### **4.5.1.3 Infraestructura.**

Se necesita localizar de manera óptima la ubicación de la oficina en la cual estaría funcionando el departamento de personal.

En primer lugar se tomó la decisión de alquilar un local ubicado en el edificio CLIMESAM en la cuarta calle poniente de la ciudad de San Miguel para situar la oficina.

Dicha disposición se tomó a raíz de la cercanía que existiría entre la oficina del departamento de personal con la oficina contable y casa matriz, lo cual es conveniente por múltiples razones, como el hecho de estar cerca del gerente de la compañía; además, porque es en casa matriz donde se encuentran situados la gran mayoría de departamentos como gerencia, parte de ventas y producción; estar cerca de contabilidad es imperante en lo que a registros y estadísticas respecta; es decir, la información necesaria para las operaciones del departamento se encuentran en su mayoría en estas áreas.

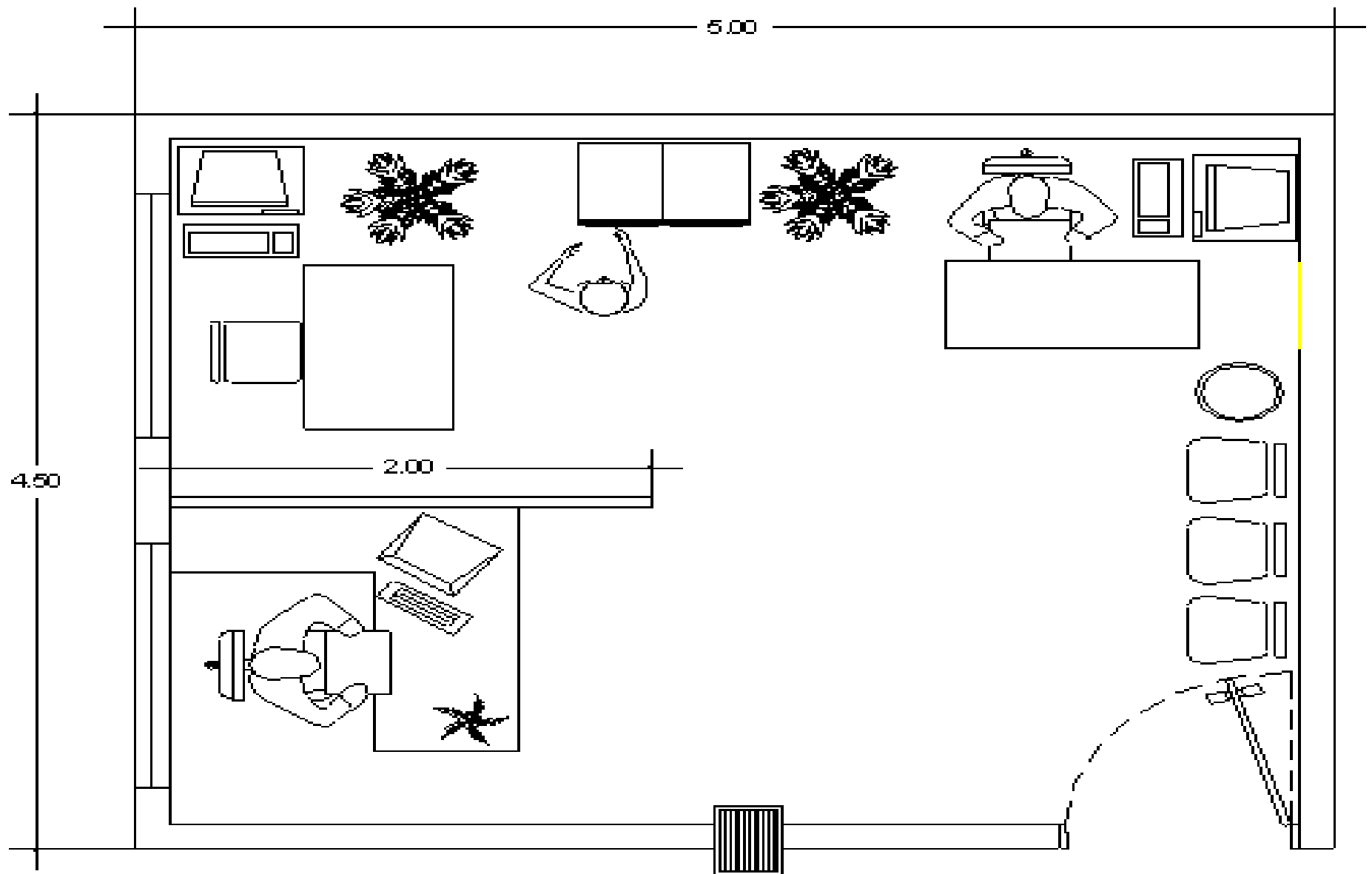
Los gastos de instalación de la oficina en la cual se encontraría ubicada la unidad de recursos humanos son en primer lugar, el alquiler del local que se mencionó anteriormente, el cual es de \$100.00 mensuales, que equivale a un desembolso anual de \$2,400.00; este local posee las condiciones idóneas para una oficina, ya que el nivel de ruido es bajo, el ambiente es tranquilo y las instalaciones reflejan comodidad y además presenta las condiciones idóneas para la construcción de una división para ubicar el cubículo en donde estará la oficina del gerente del departamento.

A continuación se presenta un plano en el cual se detalla la infraestructura y distribución propuesta para el equipo en la oficina del departamento de recursos humanos.

En el mencionado esquema, se puede apreciar de mejor forma las instalaciones de la oficina, sus medidas y la ubicación de cada área, facilitando de esta manera la distribución del equipo y las unidades del departamento dentro de las instalaciones en que se propone ubicar la misma.

Figura # 4.3

Infraestructura y distribución propuesta.



#### **4.6 Proyección de la inversión para establecer el departamento de recursos humanos en R & H**

Todos los costos que se han detallado con anterioridad se deben incurrir para dar inicio a las operaciones del departamento de recursos humanos en Industria Joyera R & H; pero, se hace necesario determinar los costos anuales que implica para la empresa el implantar dicha unidad, con el fin de realizar la proyección anual de recursos para esta unidad.

Cabe resaltar que en industria R&H todos los departamentos excepto el de contabilidad, generan lucro para la organización, y esta nueva área no generaría ningún tipo de ganancias monetarias, los beneficios se verían reflejados en los costos de oportunidad e indirectamente propiciarían el crecimiento de la organización y por ende el de los ingresos.



A continuación se presenta un cuadro resumen que detalla la inversión inicial del departamento:

**Cuadro # 4.5**  
**Inversión inicial.**

Tipo de inversión	Inversión inicial
<b>Mobiliario y equipo</b>	\$ 5,253.60
<b>Papelería y artículos de oficina</b>	
No consumibles	\$ 102.44
<b>Infraestructura</b>	
Construcción	\$ 50.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,406.04</b>

**Cuadro # 4.6**  
**Proyección anual de costos**

Tipo de inversión	frecuencia de inversión en el año	Monto	TOTAL
<b>Salarios</b>			
Salario base	12	\$ 628.57	\$ 7,542.84
Cotizaciones patronales (ISSS y AFP)*	12	\$ 89.58	\$ 1,074.96
<b>Papelería y artículos de oficina</b>			
Consumibles	4	\$ 147.97	\$ 591.88
Alquiler de oficina	12	\$ 100.00	\$ 1,200.00
INVERSION INICIAL	1	\$ 5,406.06	\$ 5,406.06
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6,372.18</b>	<b>\$ 15,815.74</b>

\* Ver planilla de pagos (anexo # 5)

La inversión anual para llevar a cabo la ejecución de la propuesta de creación del departamento de personal en el primer año sería de un total de \$15,815.74, de los cuales \$5,406.06 son de inversión inicial; es decir, que para los siguientes años habría una reducción de los costos para mantener funcionando esta unidad, siendo estos costos alrededor de \$10,409.68 anual, esto sin tomar en cuenta gastos como el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo, así como el deterioro de los artículos no consumibles.

Para que el unidad de recursos humanos inicie funciones se presentará el proyecto a la junta de accionistas para que decidan si están de acuerdo con la propuesta; si hacen observaciones se efectuarán las correcciones para apegarse a las demandas de la empresa; si la junta lo aprueba se iniciarán inmediatamente las acciones para poner en marcha la propuesta en el segundo trimestre del año 2005.

Cuadro # 4.7

**Cronograma de actividades para la implantación del  
departamento de recursos humanos**

Actividades	Meses															
	1er mes				2do mes				3er mes				4to mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación a Junta de socios	■															
Aprobación		■														
Difusión a los departamentos de la empresa			■													
Elaboración de contrato de alquiler de local y construcciones				■	■											
Compra de equipo de oficina						■										
Reclutamiento y selección del personal del departamento de recursos humanos							■	■	■							
Compra de papelería y artículos de oficina											■					
Acondicionamiento de la oficina											■	■				
Implantación													■	■	■	■

**Bibliografía.**

- ✓ Bohlander, George.  
Scott, Snell.  
Arthur, Sherman.  
Administración de recursos humanos  
12<sup>a</sup> edición.  
Thomsom - Learning  
México 2001.
  
- ✓ Byars Ll. L.  
Rue L. W.  
Administración de recursos humanos  
Conceptos y Aplicaciones  
Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V.  
México D.F. 1984
  
- ✓ Chiavenato, Idalberto  
Administración de recursos humanos  
Quinta Edición  
Editorial Mc Graw Hill  
Colombia 1999

- ✓ Chiavenato, Idalberto  
Administración de recursos humanos  
Segunda edición  
Editorial Mc Graw Hill  
Colombia 1982.
  
- ✓ Chiavenato, Idalberto  
Gestión del talento humano  
Primera edición  
Editorial Mc Graw Hill  
Colombia 2002.
  
- ✓ Gómez Ceja, Guillermo.  
Planeación y organización de empresas.  
8<sup>a</sup> edición  
Editorial Mc Graw Hill  
México 2001

- ✓ Koontz, Harold.  
Weihrich, Heinz.  
Administración  
Una perspectiva global.  
11ª edición  
Editorial Mc Graw Hill  
México 1998.
  
- ✓ Mondy, R. Wayne.  
Noe, Robert M.  
Administración de recursos humanos.  
Sexta edición  
Prentice Hall  
México 1997.
  
- ✓ Reyes Ponce, Agustín  
Administración de personal, 1ª parte  
1ª edición, Editorial Limusa  
México, 1984

# ANEXOS

## **Índice.**

ANEXO # 1: Tabla chi-cuadrado.

ANEXO # 2: Tabulación y análisis de la encuesta aplicada al personal de Industria Joyera R&H S.A. de C.V.

ANEXO # 3: Tabulación y análisis de la entrevista aplicada al personal administrativo de Industria Joyera R&H S.A. de C.V.

ANEXO # 4: Prueba de hipótesis

ANEXO # 5: Planilla de pagos.



**ANEXO # 1**

**Tabla chi-cuadrado.**

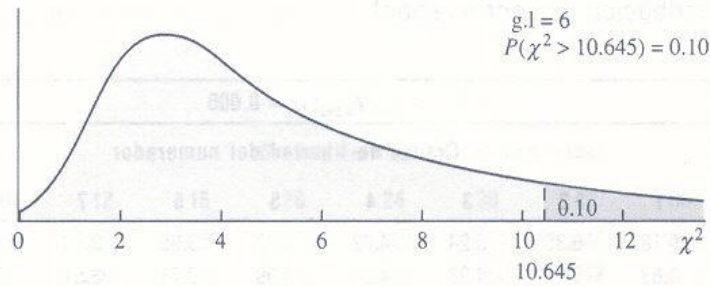


Tabla H Distribución chi-cuadrado

g.l.	$\chi^2_{0.995}$	$\chi^2_{0.990}$	$\chi^2_{0.975}$	$\chi^2_{0.950}$	$\chi^2_{0.900}$	$\chi^2_{0.700}$	$\chi^2_{0.500}$	$\chi^2_{0.300}$	$\chi^2_{0.200}$	$\chi^2_{0.100}$	$\chi^2_{0.050}$	$\chi^2_{0.025}$	$\chi^2_{0.020}$	$\chi^2_{0.010}$	$\chi^2_{0.005}$
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	0.148	0.455	1.074	1.642	2.706	3.841	5.024	5.412	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	0.713	1.386	2.408	3.219	4.605	5.991	7.378	7.824	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	1.424	2.366	3.665	4.642	6.251	7.815	9.348	9.837	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	2.195	3.357	4.878	5.989	7.779	9.488	11.143	11.668	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	3.000	4.351	6.064	7.289	9.236	11.070	12.833	13.388	15.086	16.750
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	3.828	5.348	7.231	8.558	10.645	12.592	14.449	15.033	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	4.671	6.346	8.383	9.803	12.017	14.067	16.013	16.622	18.475	20.278
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	5.527	7.344	9.524	11.030	13.362	15.507	17.535	18.168	20.090	21.955
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	6.393	8.343	10.656	12.242	14.684	16.919	19.023	19.679	21.666	23.589
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	7.267	9.342	11.781	13.442	15.987	18.307	20.483	21.161	23.209	25.188
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	8.148	10.341	12.899	14.631	17.275	19.675	21.920	22.618	24.725	26.757
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	9.034	11.340	14.011	15.812	18.549	21.026	23.337	24.054	26.217	28.299
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	9.926	12.340	15.119	16.985	19.812	22.362	24.736	25.472	27.688	29.819
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	10.821	13.339	16.222	18.151	21.064	23.685	26.119	26.873	29.141	31.319
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	11.721	14.339	17.322	19.311	22.307	24.996	27.488	28.259	30.578	32.801
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	12.624	15.338	18.418	20.465	23.542	26.296	28.845	29.633	32.000	34.267
17	5.697	6.408	7.564	8.672	10.085	13.531	16.338	19.511	21.615	24.769	27.587	30.191	30.995	33.409	35.718
18	6.265	7.015	8.231	9.390	10.865	14.440	17.338	20.601	22.760	25.989	28.869	31.526	32.346	34.805	37.156
19	6.844	7.633	8.907	10.117	11.651	15.352	18.338	21.689	23.900	27.204	30.144	32.852	33.687	36.191	38.582
20	7.434	8.260	9.591	10.851	12.443	16.266	19.337	22.775	25.038	28.412	31.410	34.170	35.020	37.566	39.997
21	8.034	8.897	10.283	11.591	13.240	17.182	20.337	23.858	26.171	29.615	32.671	35.479	36.343	38.932	41.401
22	8.643	9.542	10.982	12.338	14.041	18.101	21.337	24.939	27.301	30.813	33.924	36.781	37.659	40.289	42.796
23	9.260	10.196	11.689	13.091	14.848	19.021	22.337	26.018	28.429	32.007	35.172	38.076	38.968	41.638	44.181
24	9.886	10.856	12.401	13.848	15.659	19.943	23.337	27.096	29.553	33.196	36.415	39.364	40.270	42.980	45.559
25	10.520	11.524	13.120	14.611	16.473	20.867	24.337	28.172	30.675	34.382	37.652	40.646	41.566	44.314	46.928
26	11.160	12.198	13.844	15.379	17.292	21.792	25.336	29.246	31.795	35.563	38.885	41.923	42.856	45.642	48.290
27	11.808	12.879	14.573	16.151	18.114	22.719	26.336	30.319	32.912	36.741	40.113	43.194	44.140	46.963	49.645
28	12.461	13.565	15.308	16.928	18.939	23.647	27.336	31.391	34.027	37.916	41.337	44.461	45.419	48.278	50.993
29	13.121	14.256	16.047	17.708	19.768	24.577	28.336	32.461	35.139	39.087	42.557	45.722	46.693	49.588	52.336
30	13.787	14.953	16.791	18.493	20.599	25.508	29.336	33.530	36.250	40.256	43.773	46.979	47.962	50.892	53.672
40	20.707	22.164	24.433	26.509	29.051	34.872	39.335	44.165	47.269	51.805	55.758	59.342	60.436	63.691	66.766
50	27.991	29.707	32.357	34.764	37.689	44.313	49.335	54.723	58.164	63.167	67.505	71.420	72.613	76.154	79.490
60	35.534	37.485	40.482	43.188	46.459	53.809	59.335	65.227	68.972	74.397	79.082	83.298	84.580	88.379	91.952
70	43.275	45.442	48.758	51.739	55.329	63.346	69.334	75.689	79.715	85.527	90.531	95.023	96.388	100.425	104.215
80	51.172	53.540	57.153	60.391	64.278	72.915	79.334	86.120	90.405	96.578	101.879	106.629	108.069	112.329	116.321
90	59.196	61.754	65.647	69.126	73.291	82.511	89.334	96.524	101.054	107.565	113.145	118.136	119.648	124.116	128.299
100	67.328	70.065	74.222	77.929	82.358	92.129	99.334	106.906	111.667	118.498	124.342	129.561	131.142	135.807	140.169

**ANEXO # 2**

**Tabulación y análisis de la encuesta  
aplicada al personal de Industria  
Joyera R&H S.A. de C.V.**

El anexo # 2 se refiere a la encuesta realizada a todo el personal de la empresa.

El cuestionario comprende 25 preguntas cerradas sobre diferentes temas relativos a la administración de personal en la empresa y la manera en que los empleados la perciben.

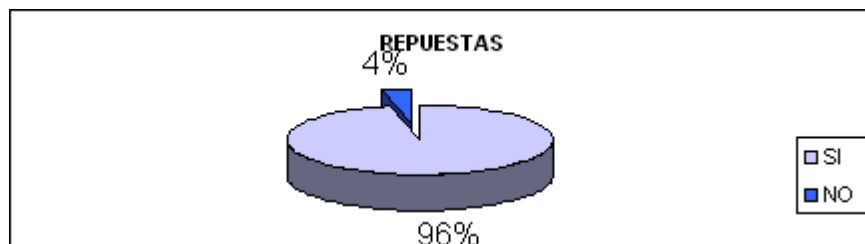
Se tabularon las preguntas y se elaboraron sus respectivos cuadros y gráficos para una mayor facilidad a la hora de analizar los resultados.

Las respuestas obtenidas gracias a esta encuesta, sirvieron de base para posteriormente realizar la prueba de hipótesis que permitiera demostrar las suposiciones hechas al principio de la investigación.

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE INDUSTRIA JOYERA R&H.

1. ¿Considera usted que al poner en práctica procesos que permitan cubrir con mayor rapidez puestos que quedan vacantes de repente, esto le beneficiaría a la empresa y a usted como empleado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	96.25%
NO	3	3.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



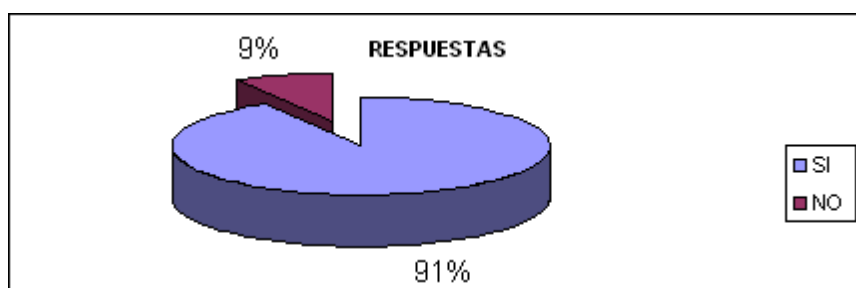
2. ¿Cree usted que si un empleado renuncia a la empresa, para llenar ese puesto que queda vacío si se traslada a alguien que ya trabaja en la empresa a ese puesto, aumentan los costos? (por ejemplo si una vendedora de metro centro renuncia y la sustituye una de casa matriz se le paga por trabajar más horas, transporte, etc.)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	66.25%
NO	27	33.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



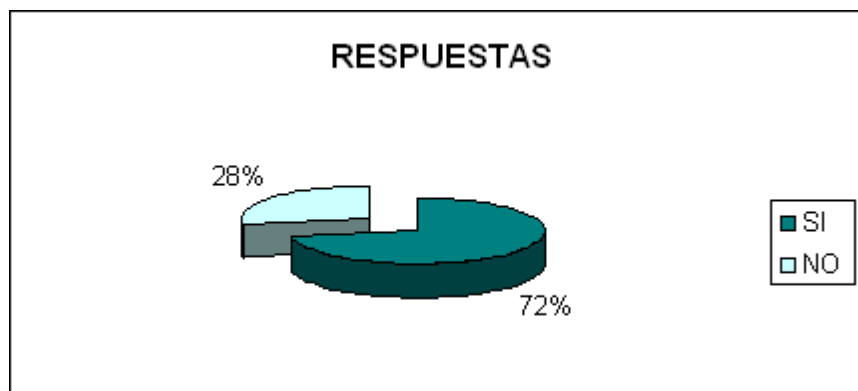
3. ¿Cree usted que cuando falta personal necesario en las diferentes áreas de la empresa esto viene a perjudicar las ventas y la producción?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	91.25%
NO	7	8.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



4. ¿Cree usted que si se contrata más personal, entonces no habría tanta sobrecarga de trabajo en algunas áreas de la empresa como por ejemplo casa matriz?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58	72.50%
NO	22	27.50%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



5. ¿Cree usted que la existencia de mucha carga de trabajo en los empleados pudiera generar conflictos entre compañeros? (Por ejemplo le asignen más tareas a pesar de que usted se encuentra saturado)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	65.00%
NO	28	35.00%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



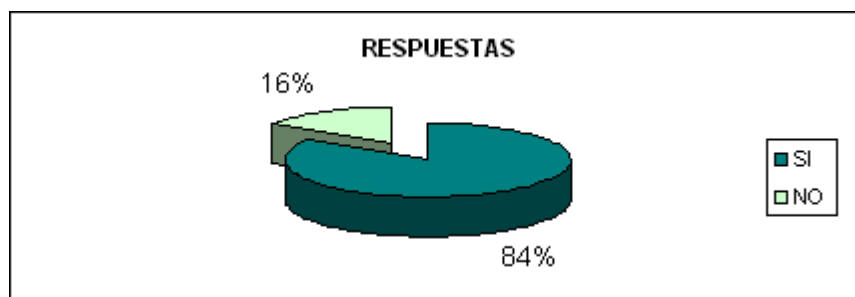
6. Cuándo la empresa necesita nuevo personal ¿Considera usted que se debe establecer primero dónde puede encontrar a esa persona y cómo puede hacer para atraerla a la empresa? (Por ejemplo a través de instituciones como el Ministerio de Trabajo, institutos, colegios, recomendados por conocidos, avisos en el periódico o en la radio, etc.)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	95.00%
NO	4	5.00%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



7. ¿Cree usted que cuando existe una oportunidad de trabajo en la empresa muchas veces las personas que vienen a buscar empleo no cumplen con los requisitos que son necesarios para trabajar en R&H, por lo cual se hace difícil contratar un nuevo empleado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	83.75%
NO	13	16.25%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



8. Una vez que hay varios candidatos para ocupar un puesto en la empresa, ¿Cree usted que debe elegirse el más adecuado tomando en cuenta reglas de selección (Es decir tomando en cuenta aspectos como la honestidad, nivel de estudios, edad, etc.)?

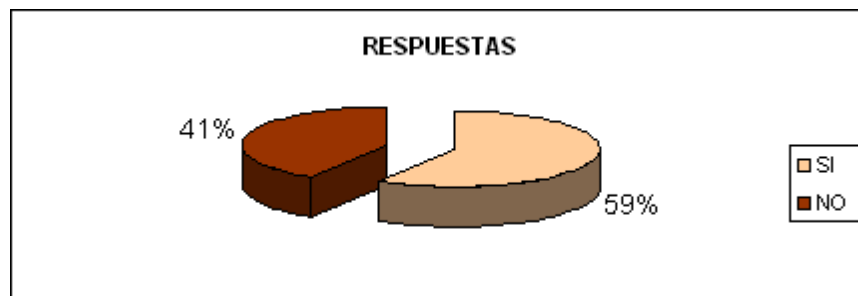
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	96.25%
NO	3	3.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>





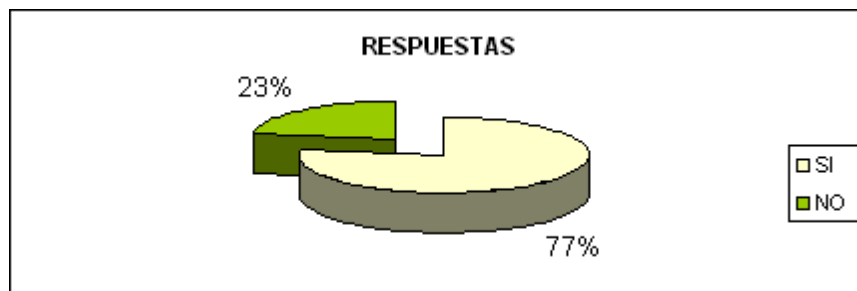
9. Desde su punto de vista personal, cuando ha llegado un empleado nuevo a la empresa y usted ha tenido la oportunidad de trabajar con él o ella ¿Alguna vez pensó que dicha persona no era la adecuada para el puesto que estaba desempeñando?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	58.75%
NO	33	41.25%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



10. ¿Cree usted que cuando un empleado nuevo tiene muchos problemas para aprender sus tareas y adaptarse al trabajo en la empresa, tanto sus compañeros como sus jefes deben hacer mayores esfuerzos para enseñarle?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	62	77.50%
NO	18	22.50%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



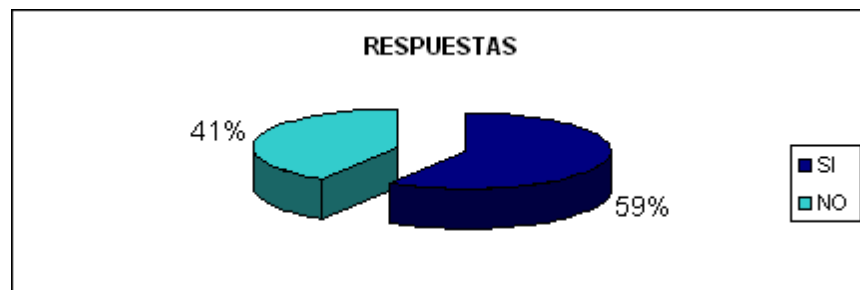
11. ¿Cree usted que para que un empleado nuevo se adapte mejor y más rápido a trabajar en la empresa deben existir normas y reglas que le ayuden para ambientarse mejor al trabajo y a sus compañeros? (Por ejemplo presentarle a las personas que trabajan en la empresa, explicarle quién está en cada puesto y qué hace, etc.)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	91.25%
NO	7	8.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



12. ¿Considera usted que los honorarios, la cantidad de trabajo y la dificultad para aprender a hacer las cosas son razones para que un nuevo empleados renuncie a trabajar en R&H?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	58.75%
NO	33	41.25%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



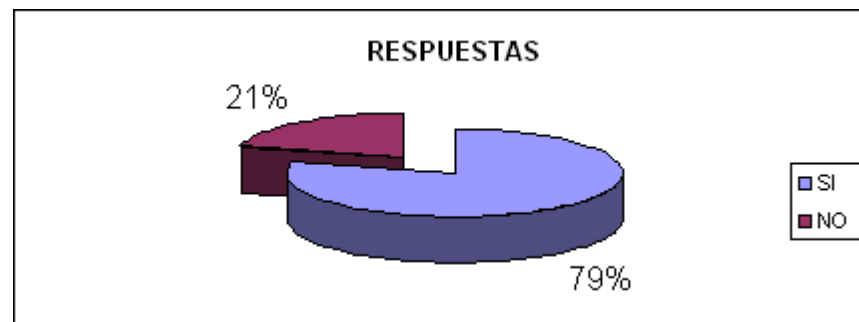
13. ¿Cree usted que para que los nuevos empleados realicen mejor sus funciones además de explicarle cómo se hacen las cosas deberían de darle instrucciones por escrito?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	75.00%
NO	20	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



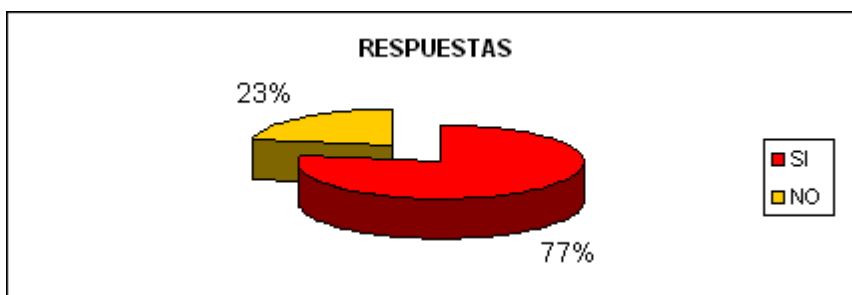
14. ¿Considera usted que si la empresa le diera a los nuevos empleados por escrito las reglas de R&H, así como las tareas que le toca hacer, ellos aprenderían y se acostumbrarían más rápido a la forma de trabajar en la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	78.75%
NO	17	21.25%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



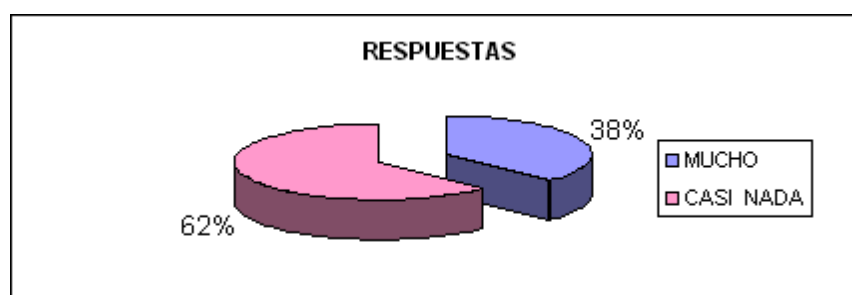
15. ¿Considera usted que si se llevara por escrito en un papel las actividades que debe realizar en cada puesto de la empresa y los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar ese puesto, sería más fácil para la empresa repartir mejor las tareas a los empleados y contratar nuevo personal?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	62	77.50%
NO	18	22.50%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



16. Cuando usted supo que existía una oportunidad de trabajo en la empresa ¿Qué tanto sabía usted de los requisitos que era necesario cumplir para ocupar dicho puesto?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	30	37.50%
CASI NADA	50	62.50%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



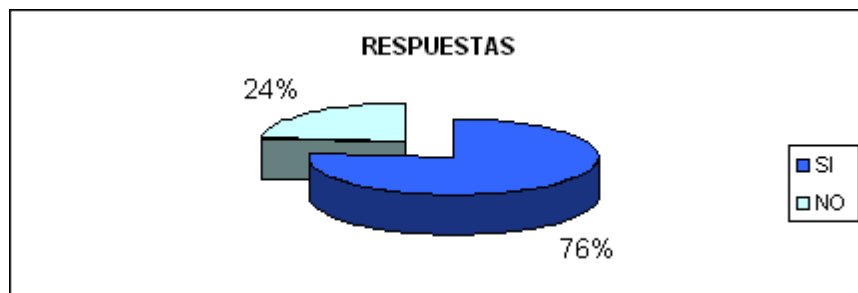
17. ¿Considera usted que si la empresa pone en práctica mecanismos que evalúen el desempeño de sus empleados, haciéndoles ver las cosas en las cuales está fallando y aquellas en las que está sobresaliendo esto le ayudaría a mejorar en su trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	96.25%
NO	3	3.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



18. ¿Considera que hay ciertas cosas en su trabajo en las que necesita mayor capacitación? (Por ejemplo la forma de tratar a los clientes, la manera de hacer aun mejor sus tareas, etc.)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	76.25%
NO	19	23.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



19. Desde el momento en que usted llegó a la empresa hasta el día de hoy, ¿Considera que su desempeño en cada una de sus actividades ha mejorado (Esto quiere decir que con el paso del tiempo usted siente mayor seguridad cuando hace su trabajo) y que está listo para aprender cosas nuevas?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	96.25%
NO	3	3.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



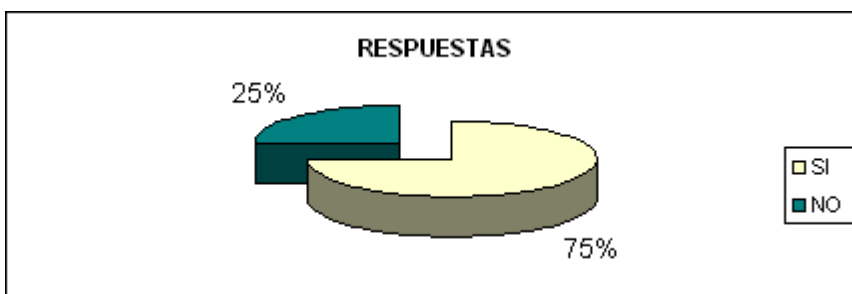
20. ¿ Cree usted que han existido problemas pequeños en la empresa que por no resolverlos a tiempo han terminado en conflictos o grandes problemas entre empleados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	71	88.75%
NO	9	11.25%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



21. ¿Considera usted que se cometen errores con frecuencia ya que nunca se ha hecho una evaluación a los empleados para hacerles ver aquellas cosas en las que necesita mejorar?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	75.00%
NO	20	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



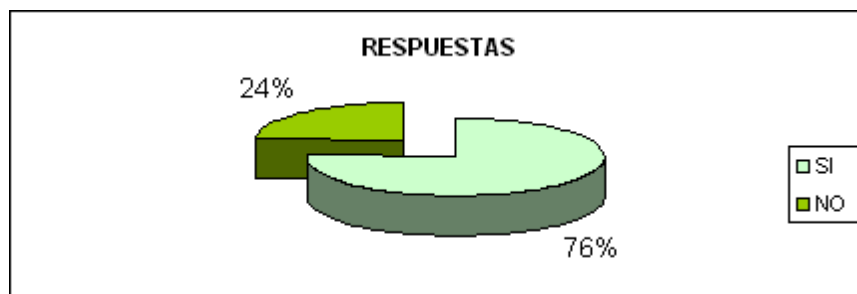
22. Considera usted que si los jefes organizaran mejor a la empresa, ésta podría funcionar aún mejor y ofrecer mayores beneficios a los empleados y a los clientes (Cuando se refiere a mayores beneficios quiere decir mejores salarios, precios más bajos, mayor apoyo para los empleados y sus familias, etc.)?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	91.25%
NO	7	8.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



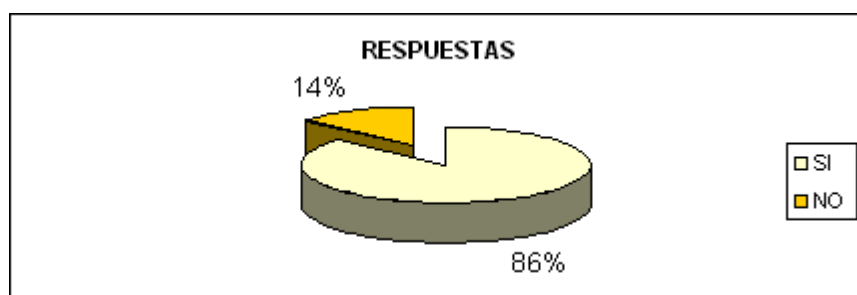
23. ¿Considera usted que las tareas relacionadas a contratar nuevo personal, capacitar, orientar y resolver problemas entre empleados lo hacen tanto los jefes como los contadores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	76.25%
NO	19	23.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



24. ¿Considera usted que si hubiera 1 ó 2 personas encargadas de contratar, capacitar, orientar y resolver problemas entre empleados, estos asuntos se resolverían mejor y los jefes y contadores tendrían más tiempo para dedicarse a sus funciones?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	86.25%
NO	11	13.75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>





25. ¿Considera que las tareas relacionadas con los empleados (contratar, capacitar orientar y resolver problemas entre los empleados) durante todo el tiempo que usted tiene de trabajar en la empresa se ha hecho al cálculo y en base a la intuición de los jefes únicamente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	84	72.41%
NO	32	27.59%
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100.00%</b>



### **ANEXO # 3**

**Tabulación y análisis de la entrevista  
aplicada al personal administrativo de  
Industria Joyera R&H S.A. de C.V.**

El anexo #3 contempla los resultados obtenidos en la entrevista que se practicó al personal administrativo de Industria Joyera R&H.

El número de personas entrevistadas fue de cuatro personas, entre las cuales están: el gerente general, gerente de ventas, gerente de producción y jefe de contabilidad.

El número de preguntas fue de 21, las cuales se realizaron con el objetivo de obtener información valiosa para la elaboración del diagnóstico sobre la actual administración de recursos humanos en la organización.

Las respuestas obtenidas se tabularon y analizaron, a continuación se pueden apreciar más detenidamente cada una de las preguntas con sus respectivos cuadros.

### ANEXO # 3

#### 1. ¿Cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos?

**Cuadro #1**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

El 100% de los entrevistados expreso la falta de un departamento responsable de la administración de recursos humanos en la empresa.

#### 2. ¿Cuál es el número de empleados que posee la empresa?

**Cuadro # 2**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	0	0%
80	4	100%
TOTAL	4	100%

Las cuatro personas entrevistadas, coinciden en que actualmente el número de empleados laborando en la empresa es de 80, incluidos los administrativos y los operativos distribuidos en las diferentes sucursales.

**3. ¿Quién es el responsable de la administración de recursos humanos en la empresa?**

**Cuadro # 3**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
no sabe	0	0%
No hay nadie definido	4	100%
TOTAL	4	100%

No existe alguien definido, es un equipo que en colaboración conjunta o en forma relevada se encargan de las funciones de administración de personal tales como seleccionar, orientar, resolver problemas entre empleados, etc.

**4. ¿Se lleva algún registro de los empleados?**

**Cuadro # 4**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

El 100% de los entrevistados coincide en que se cuenta con un registro que contiene información de los empleados de la empresa. Dicho registro es administrado por el departamento contable, ellos lo elaboran pero consideran que no lo hacen con la exactitud deseable, sólo contiene datos esenciales para cualquier emergencia.

**5. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Qué contiene ese registro?**

**Cuadro # 5**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Otros	0	0%
Datos generales del empleado	4	100%
TOTAL	4	100%

Los empleados administrativos manifestaron que la información que contiene el expediente o registro está constituido por generalidades de los empleados tales como la solicitud de empleo, curriculum de la persona, acción de personal, contrato de trabajo, DUI (Documento Único de Identidad), NIT (Número de Identificación Tributaria), etc.

6. ¿Quiénes se encargan de llevar a cabo el registro de los empleados y considera que estas personas son las idóneas para hacerlo?

**Cuadro # 6**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Otros	0	0%
El departamento contable	4	100%
TOTAL	4	100%

La elaboración del registro es responsabilidad del departamento contable. El 100% de los entrevistados coincidió en que dichas personas no son las idóneas porque no cuentan con la preparación para hacerlo adecuadamente, su misión es la financiera más que administrativa.

Además al tener que llevar a cabo dicha labor, se descuidan de sus verdaderas funciones por la falta de alguien que esté especialmente dedicado a eso.

**7. ¿Cómo cubre la empresa la necesidad de contratar personal?**

**Cuadro # 7**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En el momento	4	100%
Con anticipación	0	0%
TOTAL	4	100%

La empresa no practica la planificación de recursos humanos, no hay alguien que se encargue de esa función y es por eso que sólo cuando surgen las necesidades es que se busca solucionarlas.

No se programa la cantidad de personal que la empresa pudiera necesitar para determinado período o temporada de mayor demanda.



**8. ¿Cuenta con un proceso definido para reclutar personal?**

**Cuadro # 8**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

La empresa no dispone de un proceso definido para reclutar personal, esto se hace de acuerdo a los esquemas establecidos por la gerencia, no se toman en cuenta técnicas formales de reclutamiento.

**9. ¿De que manera se da a conocer al público que existe una vacante en la empresa?**

**Cuadro # 9**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Otros	0	0 %
Se colocan anuncios en salas de venta y Se les dice a los empleados para que recomienden a alguien	4	100%
TOTAL	4	100%

El 100% de los entrevistados expresó que por tradición para anunciar vacantes en la empresa se colocan anuncios en las salas de venta y se les comunica a los empleados de la empresa para que recomienden a alguien.

**10. ¿A qué fuentes de reclutamiento recurre la empresa para cubrir un puesto vacante?**

**Cuadro # 10**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Interno	0	0%
Externo	0	0%
Ambos	4	100%
TOTAL	4	100%

En Industria Joyera R&H se aplica ambos tipos de reclutamiento (Interno y externo), pero generalmente se le da prioridad al externo sobre el interno, no obstante se practican ambos.

El 100% de los entrevistados coincide en que ambos métodos son útiles, el interno en situaciones especiales y el externo para inyectar novedad a la empresa.

**11. ¿Existe un procedimiento escrito para seleccionar personal?**

**Cuadro # 11**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

El 100% de los entrevistados expresó que la empresa no cuenta con un procedimiento por escrito para seleccionar personal, la práctica es realizarlo según como se presente la situación y dependiendo del departamento del que se trate.

**12. ¿Cuál es el proceso de selección por el que tienen que pasar los candidatos para ocupar un cargo en la empresa?**

**Cuadro # 12**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	0	0%
Entrevista y examen	4	100%
TOTAL	4	100%

En general, se toma en cuenta aspectos como la personalidad, conocimientos académicos, etc. pero no se lleva a cabo una evaluación adecuada.

En primer lugar, se sostiene una conversación con el aspirante para profundizar en las personas y determinar si tienen buenas aptitudes.

Luego en la oficina contable se les realiza una evaluación y dependiendo de los resultados y de la conversación previa toman la decisión.

Por la forma en que se selecciona al personal, se puede decir que prácticamente lo hacen según lo que les indica su criterio, pero no toman en cuenta aspectos más técnicos que les permitan descifrar la personalidad, actitudes y aptitudes de una persona.

**13. ¿De qué manera se ocupan de introducir al nuevo empleado a la organización y a su unidad de trabajo y labor específica?**

**Cuadro # 13**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	0	0%
Observación e instrucciones	4	100%
TOTAL	4	100%

El personal administrativo expresó que no ponen en práctica un proceso de inducción muy complejo, al contrario es bastante simple, porque los empleados aprenden en la práctica, observando como hacen las cosas los que ya tienen más tiempo de laborar en la empresa.

Se les proporciona una libreta para que anoten las cosas que observen y las repasen es sus casas. Los nuevos empleados del departamento de ventas reciben asesoría del área contable para aprender a llenar formularios, facturas, etc.

En general, la inducción que se les proporciona a los empleados es mínima, pues no existe alguien especializado para realizar esa función en la empresa.

**14. ¿Se lleva a cabo la evaluación del desempeño del personal en la empresa?**

**Cuadro # 14**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

El 75% de los entrevistados considera que sí se lleva a cabo la evaluación del desempeño porque se observa el comportamiento y el rendimiento de los empleados en su trabajo.

El 25% opina que no se lleva a cabo, porque el procedimiento que realiza la empresa es bastante empírico y no se hace empleando técnicas que puedan ser útiles para el futuro de los empleados y la empresa. La organización falla en este sentido porque no tienen el conocimiento o la preparación para poner en práctica técnicas que formalicen este proceso y que contribuyan a mejorar la administración del recurso humano.

**15. ¿Qué tipo de contrato celebra la empresa con los empleados?**

**Cuadro # 15**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Individual	4	100%
Colectivo	0	0%
TOTAL	4	100%

El tipo de contrato que firman los empleados de R&H es individual. De acuerdo con los entrevistados la empresa no firma los contratos de inmediato, sino en un período de entre 5 ó 6 años, ya que no existe una política que exprese el tiempo en que se debe firmar el contrato, esta situación varía según el caso y las órdenes del gerente general.

**16. ¿Cree usted que los salarios del personal son justos de acuerdo a la cantidad de trabajo y a la responsabilidad del puesto?**

**Cuadro # 16**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Son justos	4	100%
No son justos	0	0%
TOTAL	4	100%

El 100% de los administrativos considera que los salarios en la empresa son justos a la cantidad de trabajo y responsabilidades que se deben cumplir.

**17. ¿Cuál es la base sobre la cual se incrementan los salarios?**

**Cuadro # 17**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El rendimiento y el tiempo de laborar en la empresa	4	100%
Ninguna	0	0%
TOTAL	4	100%

Todas las personas entrevistadas coincidieron en que la base que se toma para aumentar sueldos es el rendimiento de los empleados principalmente. También se considera la antigüedad del empleado en la empresa, pero generalmente se le da prioridad al rendimiento sobre la antigüedad.



18. ¿Qué tipo de beneficios además de los obligatorios por ley proporciona la empresa a sus empleados?

Cuadro # 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Permisos, préstamos, créditos y recomendaciones	4	100%
Ninguno	0	0%
TOTAL	4	100%

Los beneficios que proporciona la empresa a los empleados además de los exigidos por la ley son, según el personal administrativo: permisos personales, siempre y cuando sean justificados; préstamos personales sin intereses; recomendaciones para que soliciten préstamos al banco; y, créditos de mercadería a precios de mayoreo, bonificaciones, etc.

**19. ¿Considera que las relaciones laborales son armoniosas entre jefes y personal?**

**Cuadro # 19**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el personal administrativo considera que las relaciones laborales en la empresa son aceptables, de vez en cuando surgen conflictos pero dentro de la normalidad.

**20. ¿Practica la empresa programas de de capacitación?**

**Cuadro # 20**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

En la empresa no se llevan a cabo programas de capacitación, se brindan capacitaciones al personal pero de manera bien aislada, no se elabora una programación para cubrir las necesidades de capacitación de los empleados.

**21. ¿Qué sugerencias aportaría para mejorar la administración de recursos humanos en la empresa?**

**Cuadro # 10**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Organizar mejor la empresa	1	25%
Crear el departamento de personal	3	75%
TOTAL	4	100%

El 25% del personal administrativo considera que se tienen que dar cambios estructurales para que se pueda mejorar la administración del recurso humano, debe existir mayor organización en la empresa.

El 75% opina que se debe crear el departamento de recursos humanos, porque esto permitiría una mayor organización, y las personas que actualmente se dedican a ello podrían enfocarse en un 100% a sus responsabilidades inmediatas.

Además consideran que si la empresa contara con profesionales de recursos humanos se le brindaría la oportunidad a la misma de mejorar en todos los sentidos.

**ANEXO # 4**

**Prueba de hipótesis**

El anexo #4 comprende la prueba de hipótesis realizada para identificar la correlación existente entre las variables en estudio como son la organización del departamento de recursos humanos y la administración de personal informal en Industria joyera R&H.

Existen dimensiones como la dificultad para integrar a los individuos como fuerza de trabajo dentro de la empresa, la falta de suministro de talento humano necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa y la desconcentración de la administración de personal que se supone pueden ser eliminadas o por lo menos reducidas con la implementación de otras dimensiones entre las cuales están: sistema de aplicación de recursos humanos, sistema de provisión de recursos humanos y la estructuración del área de recursos humanos.

Para comprobar la correlación se encuestó a los empleados de R&H sobre los diferentes indicadores en estudio y a continuación se presentan los resultados obtenidos.

**PRUEBA DE JI CUADRADO PARA DETERMINAR LA CORRELACIÓN ENTRE LAS  
VARIABLES.**

**Prueba No 1**

**Variable independiente**

1. ¿Considera usted que al poner en práctica procesos que permitan cubrir con mayor rapidez puestos que quedan vacantes de repente, esto le beneficiaría a la empresa y a usted como empleado?

**Variable dependiente**

2. ¿Cree usted que si un empleado renuncia a la empresa, para llenar ese puesto que queda vacío si se traslada a alguien que ya trabaja en la empresa a ese puesto, aumentan los costos? (por ejemplo si una vendedora de metro centro renuncia y la sustituye una de casa matriz se le paga por trabajar más horas, transporte, etc.)

		SI	NO		
<b>SI</b>	<b>A</b>	51	2	$n_1$	<b>53</b>
	<b>C</b>	26	1	$n_2$	<b>27</b>
<b>NO</b>	$n_3$	<b>77</b>	$n_4$	<b>3</b>	<b>N</b> <b>80</b>

**H<sub>0</sub>:** Sí existe correlación entre la planeación de recursos humanos y los altos costos para la empresa al cubrir plazas que quedan vacías sorpresivamente.

**H<sub>1</sub>:** No existe correlación entre la planeación de recursos humanos y los altos costos para la empresa al cubrir plazas que quedan vacías sorpresivamente.

**Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{53 \times 27}{80} = 17.325$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{53 \times 3}{80} = 1.9875$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{27 \times 77}{80} = 25.9875$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{27 \times 3}{80} = 1.0125$$

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
51	51.01	-0.01	0.0001	0.000002
26	25.99	0.01	0.0001	0.000004
2	1.99	0.01	0.0001	0.000005
1	1.09	0.01	0.0001	0.0001
TOTAL				<b>0.000165</b>

NIVEL DE CONFIANZA

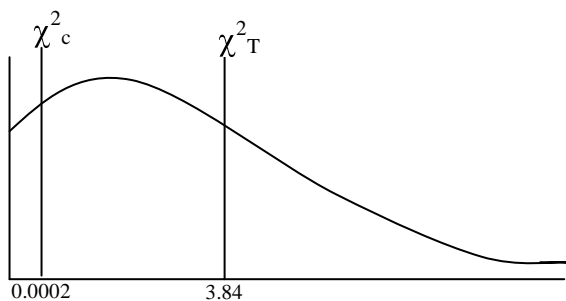
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

gl = (2-1)(2-1) = **1**

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

**Interpretación:**

Cuando una empresa dispone de adecuados procesos que permitan suministrar el recurso humano en el momento idóneo, proporciona la oportunidad de disminuir los costos que se incurrirán por pagar horas extras para que asuma las responsabilidades de aquel que renunció.

Si la empresa pone en práctica la planeación de personal se asegura de tener el número y el tipo correcto de talento humano en los puestos correspondientes, en el momento adecuado; lo que viene a generar la reducción de costos por no tener un empleado en un cargo durante mucho tiempo.

## Prueba No 2

### Variable independiente

1. ¿Considera usted que al poner en práctica procesos que permitan cubrir con mayor rapidez puestos que quedan vacantes de repente, esto le beneficiaría a la empresa y a usted como empleado?

### Variable dependiente

3. ¿Cree usted que cuando falta personal necesario en las diferentes áreas de la empresa esto viene a perjudicar las ventas y la producción?

		SI	NO		
SI	A	72	1	n <sub>1</sub>	73
	NO	C	5	D	1
		n <sub>3</sub>	77	n <sub>4</sub>	2
		N			80

**H<sub>0</sub>:** Existe correlación entre la planeación de recursos humanos y la baja en los niveles de producción y ventas.

**H<sub>1</sub>:** No existe correlación entre la planeación de recursos humanos y la baja en los niveles de producción y ventas.

### Cálculo de la frecuencia esperada

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{73 \times 77}{80} = 70.26$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{7 \times 77}{80} = 6.749$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{73 \times 3}{80} = 2.74$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{7 \times 3}{80} = 0.26$$

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
72	70.26	1.74	3.03	0.043
5	6.74	-1.74	3.03	0.44
1	2.74	-1.74	3.03	1.10
2	0.26	1.74	3.03	11.64
TOTAL				<b>13.24</b>



NIVEL DE CONFIANZA

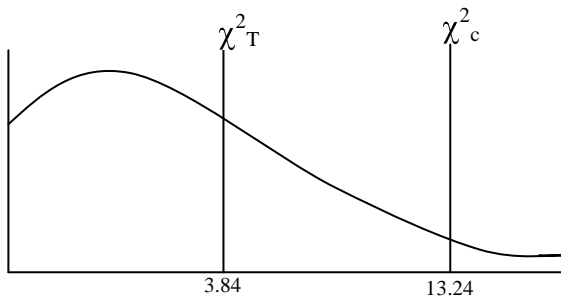
$$\alpha = 0.95$$

$$\chi^2_T = 3.84$$

$$gl = (2-1)(2-1) = 1$$

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se rechaza.**

### **Interpretación:**

Cuando un empleado renuncia de repente y aunque se cuenta con nuevo personal para que lo sustituya de inmediato, no siempre se ven afectadas las ventas y la producción; esto puede ser porque el empleado que renunció no aportaba el 100% de su capacidad de trabajo.

Es por ello que al retirarse de la empresa las ventas y la producción no varían significativamente, ya que los empleados que quedan pueden asumir temporalmente las responsabilidades de la persona que renunció.

Pero debe tomarse en cuenta que si el que se retira es un empleado clave para la organización, en este sentido si se percibe su ausencia en las ventas o la producción.

### Prueba No 3

#### Variable independiente

1. ¿Considera usted que al poner en práctica procesos que permitan cubrir con mayor rapidez puestos que quedan vacantes de repente, esto le beneficiaría a la empresa y a usted como empleado?

#### Variable dependiente

4. ¿Cree usted que si se contrata más personal, entonces no habría tanta sobrecarga de trabajo en algunas áreas de la empresa como por ejemplo casa matriz?

	SI	NO	
SI	A 56	B 2	$n_1$ 58
NO	C 21	D 1	$n_2$ 22
	$n_3$ 77	$n_4$ 3	N 80

$H_0$ : La falta de un proceso de planeación de recursos humanos está estrechamente relacionada con la sobrecarga de tareas en pocos empleados.

$H_1$ : La falta de un proceso de planeación de recursos humanos y la sobrecarga de tareas en pocos empleados son independientes.

#### Cálculo de la frecuencia esperada

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{58 \times 77}{80} = 55.82$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{22 \times 77}{80} = 21.18$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{58 \times 3}{80} = 2.18$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{22 \times 3}{80} = 0.82$$

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
56	55.82	0.18	0.0324	0.00058
21	21.18	-0.18	0.0324	0.0015
2	2.18	-0.18	0.0324	0.0149
1	0.82	0.18	0.0324	0.0395
TOTAL				<b>0.057</b>

NIVEL DE CONFIANZA

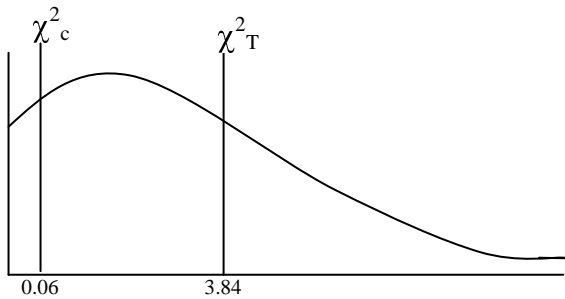
$$\alpha = 0.95$$

$$\chi^2_T = 3.84$$

$$gl = (2-1)(2-1) = 1$$

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

### **Interpretación:**

En la empresa existen algunas áreas que se encuentran sobreesaturadas de responsabilidades, tal es el caso del departamento contable, que además de llevar la contabilidad realiza funciones de administración de personal, por ello se justifica contratar más personal que asuma las responsabilidades que se refieren al talento humano.

Para crear este departamento se hace necesario definir los puestos que comprenderá, y basándose en ello deducir el número de personas que se requieren para la acción organizacional futura.

**Prueba No 4**

**Variable independiente**

1. ¿Considera usted que al poner en práctica procesos que permitan cubrir con mayor rapidez puestos que quedan vacantes de repente, esto le beneficiaría a la empresa y a usted como empleado?

*Variable dependiente*

5. ¿Cree usted que la existencia de mucha carga de trabajo en los empleados pudiera generar conflictos entre compañeros? (Por ejemplo le asignen más tareas a pesar de que usted se encuentra saturado)

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 51	<b>B</b> 1	<b>n<sub>1</sub></b> 52
NO	<b>C</b> 26	<b>D</b> 2	<b>n<sub>2</sub></b> 28
	<b>n<sub>3</sub></b> 77	<b>n<sub>4</sub></b> 3	<b>N</b> 80

**H<sub>0</sub>:** Sí existe correlación entre la planeación de recursos humanos y la solución a la generación de conflictos.

**H<sub>1</sub>:** No existe correlación entre la planeación de recursos humanos y la solución a la generación de conflictos.

**Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{52 \times 77}{80} = 50.05$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{28 \times 77}{80} = 26.95$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{52 \times 3}{80} = 1.95$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{28 \times 3}{80} = 1.05$$

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
51	50.05	0.95	0.9025	0.018
26	26.95	-0.95	0.9025	0.033
1	1.95	-0.95	0.9025	0.4628
2	1.05	0.95	0.9025	0.8595
TOTAL				<b>1.37</b>

NIVEL DE CONFIANZA

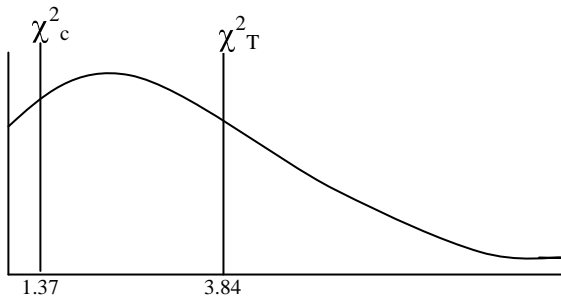
$$\alpha = 0.95$$

$$\chi^2_T = 3.84$$

$$gl = (2-1)(2-1) = 1$$

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

**Interpretación:**

Si la empresa pone en práctica la planeación del personal; es decir, el proceso de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias; no existirá mucha sobrecarga de trabajo.

En ocasiones las sobrecargas no se generan en todos los puestos de la empresa sino en algunos, como en el de contabilidad por ejemplo, y esta saturación de trabajo puede generar conflicto entre compañeros.

Con la planeación de personal se busca tener los empleados necesarios en cantidad y calidad y con ello evitar los conflictos.

**Prueba No 5**

**Variable independiente**

6. Cuando la empresa necesita nuevo personal ¿Considera usted que se debe establecer primero dónde puede encontrar a esa persona y cómo puede hacer para atraerla a la empresa? (Por ejemplo a través de instituciones como el Ministerio de Trabajo, institutos, colegios, recomendados por conocidos, avisos en el periódico o en la radio, etc.)

*Variable dependiente*

7. ¿Cree usted que cuando existe una oportunidad de trabajo en la empresa muchas veces las personas que vienen a buscar empleo no cumplen con los requisitos que son necesarios para trabajar en R&H, por lo cual se hace difícil contratar un nuevo empleado?

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 63	<b>B</b> 4	<b>n<sub>1</sub></b> <b>67</b>
NO	<b>C</b> 13	<b>D</b> 0	<b>n<sub>2</sub></b> <b>13</b>
	<b>n<sub>3</sub></b> <b>76</b>	<b>n<sub>4</sub></b> <b>4</b>	<b>N</b> <b>80</b>

**H<sub>0</sub>:** Sí existe correlación entre el proceso de reclutamiento y el hecho de que no se atraen candidatos calificados para ocupar los cargos dentro de la empresa.

**H<sub>1</sub>:** No existe correlación entre el proceso de reclutamiento y el hecho de que no se atraen candidatos calificados para ocupar los cargos dentro de la empresa.

**Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{67 \times 76}{80} = 63.65$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{13 \times 76}{80} = 1.359$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{67 \times 4}{80} = 3.35$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{13 \times 4}{80} = 0.65$$

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
63	63.65	-0.65	0.4225	0.0066
13	1.35	0.65	0.4225	0.0342
4	3.35	0.65	0.4225	0.1261
0	0.65	-0.65	0.4225	0.65
TOTAL				<b>0.82</b>

NIVEL DE CONFIANZA

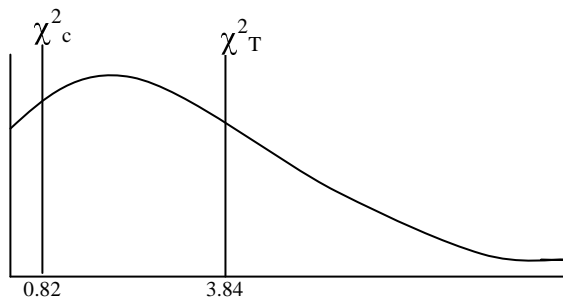
$$\alpha = 0.95$$

$$\chi^2_T = 3.84$$

$$gl = (2-1)(2-1) = 1$$

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

### Interpretación:

El reclutamiento busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Si la empresa utiliza un adecuado medio de reclutamiento externo; es decir, definir cuales serán los puntos donde se colocará la necesidad de personal, así será la disponibilidad de aspirantes que cumplan por lo menos con los requisitos mínimos exigibles del cargo.

Al contar con un perfil del puesto resulta más fácil para la empresa detectar donde se puede encontrar los candidatos potenciales para la vacante que se desea cubrir.

**Prueba No 6**

**Variable independiente**

8. Una vez que hay varios candidatos para ocupar un puesto en la empresa, ¿Cree usted que debe elegirse el más adecuado tomando en cuenta reglas de selección (Es decir tomando en cuenta aspectos como la honestidad, nivel de estudios, edad, etc.)?

**Variable dependiente**

9. Desde su punto de vista personal, cuando ha llegado un empleado nuevo a la empresa y usted ha tenido la oportunidad de trabajar con él o ella ¿Alguna vez pensó que dicha persona no era la adecuada para el puesto que estaba desempeñando?

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 45	<b>B</b> 2	<b>n<sub>1</sub></b> <b>47</b>
NO	<b>C</b> 32	<b>D</b> 1	<b>n<sub>2</sub></b> <b>33</b>
	<b>n<sub>3</sub></b> <b>77</b>	<b>n<sub>4</sub></b> <b>3</b>	<b>N</b> <b>80</b>

**H<sub>0</sub>:** Sí existe correlación entre el proceso de selección y la contratación de personal debidamente calificado.

**H<sub>1</sub>:** El proceso de selección de recursos humanos y la contratación de personal calificado son independientes.

**Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{47 \times 77}{80} = 45.24$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{33 \times 77}{80} = 31.76$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{47 \times 3}{80} = 1.76$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{33 \times 3}{80} = 1.24$$

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
45	45.24	-0.24	0.0576	0.001
32	31.76	0.24	0.0576	0.002
2	1.76	0.24	0.0576	0.03
1	1.24	-0.24	0.0576	0.05
TOTAL				<b>0.083</b>



NIVEL DE CONFIANZA

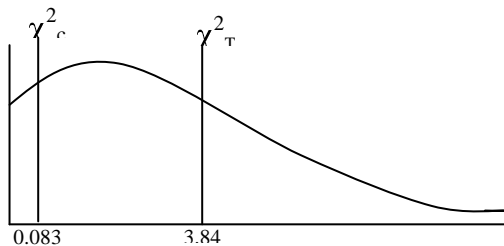
$$\alpha = 0.95$$

$$\chi^2_T = 3.84$$

$$gl = (2-1)(2-1) = 1$$

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

**Interpretación:**

La aplicación de criterios de selección tiene una gran correlación con la calidad de empleados que se contratan.

La prueba de hipótesis, constató con el 95% de confianza que si se aplican parámetros para seleccionar personal se tiene una mayor posibilidad de contratar personas que posean las características deseables para desempeñar un puesto en la empresa.

Por el contrario si se seleccionan empleados sólo basándose en la intuición y en el efecto *compadrazgo* es muy difícil contratar personas que realmente llenen las expectativas de la organización.

Así lo confirmaron los empleados de R&H; quienes en más de una ocasión han identificado compañeros que no se desempeñan bien en los puestos que se les asignan, pues entraron a la empresa con ciertas facilidades y sin enfrentar ninguna prueba de selección.

**Prueba No 7**

**Variable independiente**

8. Una vez que hay varios candidatos para ocupar un puesto en la empresa, ¿Cree usted que debe elegirse el más adecuado tomando en cuenta reglas de selección (Es decir tomando en cuenta aspectos como la honestidad, nivel de estudios, edad, etc.)?

*Variable dependiente*

10. ¿Cree usted que cuando un empleado nuevo tiene muchos problemas para aprender sus tareas y adaptarse al trabajo en la empresa, tanto sus compañeros como sus jefes deben hacer mayores esfuerzos para enseñarle?

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 58	<b>B</b> 4	<b>n<sub>1</sub></b> <b>62</b>
NO	<b>C</b> 15	<b>D</b> 3	<b>n<sub>2</sub></b> <b>18</b>
	<b>n<sub>3</sub></b> <b>73</b>	<b>n<sub>4</sub></b> <b>7</b>	<b>N</b> <b>80</b>

**H<sub>0</sub>:** El proceso de selección de recursos humanos se encuentra estrechamente relacionado con el esfuerzo y costo para capacitar personal

**H<sub>1</sub>:** El proceso de selección de recursos humanos y, el esfuerzo y costo para capacitar al recurso humano son independientes.

**Cálculo de frecuencias esperadas**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{62 \times 73}{80} = 56.58$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{18 \times 73}{80} = 16.43$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{62 \times 7}{80} = 5.43$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{18 \times 7}{80} = 1.58$$

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
58	56.58	1.42	2.0164	0.04
15	16.43	-1.43	2.0164	0.12
4	5.43	-1.43	2.0164	0.38
3	1.58	1.43	2.0164	1.28
TOTAL				<b>1.82</b>

NIVEL DE CONFIANZA

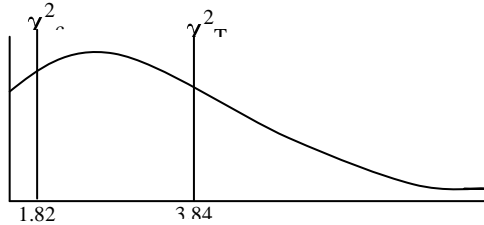
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

$gl = (2-1)(2-1) = 1$

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

### **Interpretación:**

La aplicación de técnicas de selección está en correlación con los esfuerzos que se tengan que realizar por parte de los empleados y jefes para que un nuevo elemento supere las dificultades que encuentra para realizar sus funciones.

Si no se selecciona adecuadamente a un individuo para ocupar "x" cargo como consecuencia, éste tendrá dificultad para realizar las tareas que le corresponden y los jefes, así como los compañeros deberán realizar doble esfuerzo para ayudarlo y enseñarle constantemente como hacer las cosas correctamente, invirtiendo tiempo, esfuerzo y recursos para tratar de adecuar a una persona que fue elegida aunque no era la mejor para ocupar ese cargo.

Con un 95% de significación los empleados de R&H confirmaron que más de una ocasión se han enfrentado a una situación similar y que la empresa debe establecer mejores criterios de selección para que no se vuelva a repetir algo similar.

## Prueba No 8

### Variable independiente

11. ¿Cree usted que para que un empleado nuevo se adapte mejor y más rápido a trabajar en la empresa deben existir normas y reglas que le ayuden para ambientarse mejor al trabajo y a sus compañeros? (Por ejemplo presentarle a las personas que trabajan en la empresa, explicarle quién está en cada puesto y qué hace, etc.)

### Variable dependiente

12. ¿Considera usted que los honorarios, la cantidad de trabajo y la dificultad para aprender a hacer las cosas son razones para que un nuevo empleados renuncie a trabajar en R&H?

		SI	NO		
SI	A	45	2	n <sub>1</sub>	47
	C	28	5	n <sub>2</sub>	33
NO	n <sub>3</sub>	73	n <sub>4</sub>	7	N
			80		

**H<sub>0</sub>:** El proceso de inducción que se le da al personal nuevo está estrechamente relacionado con el nivel de rotación del personal nuevo.

**H<sub>1</sub>:** El proceso de inducción y la rotación de personal nuevo son independientes.

### Cálculo de la frecuencia esperada

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{47 \times 73}{80} = 42.89 \qquad C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{47 \times 7}{80} = 30.11$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{47 \times 7}{80} = 4.11 \qquad D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{33 \times 7}{80} = 2.89$$

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
45	42.89	2.11	4.4521	0.10
28	30.11	-2.11	4.4521	0.15
2	4.11	-2.11	4.4521	1.08
5	2.89	2.11	4.4521	1.54
TOTAL				<b>2.87</b>

NIVEL DE CONFIANZA

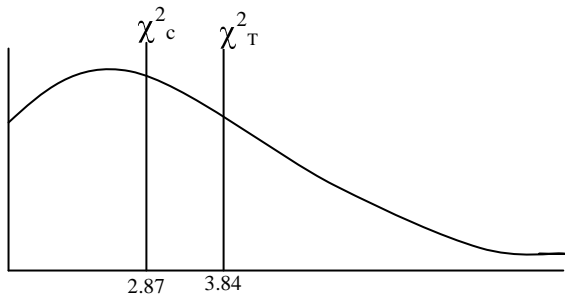
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

$gl = (2-1)(2-1) = 1$

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

**Interpretación:**

El proceso de inducción que se les da a los nuevos empleados está en relación con la rotación de personal, ya que los nuevos empleados se sienten abrumados ante la cantidad de trabajo nada accesible para alguien que recién empieza a laborar en la empresa.

Los empleados de R&H confirman esta relación ya que manifestaron que gran parte de los nuevos empleados han renunciado por no sentirse integrados como quisieran y buscan mejores alternativas.

## Prueba No 9

### Variable independiente

11. ¿Cree usted que para que un empleado nuevo se adapte mejor y más rápido a trabajar en la empresa deben existir normas y reglas que le ayuden para ambientarse mejor al trabajo y a sus compañeros? (Por ejemplo presentarle a las personas que trabajan en la empresa, explicarle quién está en cada puesto y qué hace, etc.)

### Variable dependiente

13. ¿Cree usted que para que los nuevos empleados realicen mejor sus funciones además explicarle como se hacen las cosas deberían de darle instrucciones por escrito?

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 56	<b>B</b> 4	<b>n<sub>1</sub></b> <b>60</b>
NO	<b>C</b> 17	<b>D</b> 3	<b>n<sub>2</sub></b> <b>20</b>
	<b>n<sub>3</sub></b> <b>73</b>	<b>n<sub>4</sub></b> <b>7</b>	<b>N</b> <b>80</b>

**H<sub>0</sub>:** El proceso de inducción a los nuevos empleados incide para que estos últimos realicen correctamente sus tareas.

**H<sub>1</sub>:** El proceso de inducción y la correcta realización de las tareas de los nuevos empleados son independientes.

### Cálculo de la frecuencia esperada

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{60 \times 4}{80} = 54.75$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{20 \times 73}{80} = 5.25$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{60 \times 7}{80} = 18.25$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{20 \times 7}{80} = 7.15$$

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
56	54.75	1.25	1.5625	0.03
17	18.25	-1.25	1.5625	0.09
4	5.25	-1.25	1.5625	0.30
3	1.75	1.25	1.5625	0.89
TOTAL				<b>1.31</b>

NIVEL DE CONFIANZA

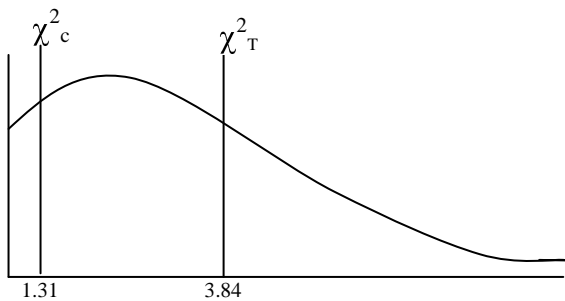
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

gl = (2-1)(2-1) = **1**

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

**Interpretación:**

Existe amplia correlación entre un buen proceso de inducción y el hecho de que los empleados realicen correctamente sus funciones.

Si no se le enseña bien al empleado, proporcionándole manuales por escrito, demostraciones o incluso por medio de clases, es difícil que pueda realizar a la perfección las tareas que le competen.

## Prueba No 10

### Variable independiente

11. ¿Cree usted que para que un empleado nuevo se adapte mejor y más rápido a trabajar en la empresa deben existir normas y reglas que le ayuden para ambientarse mejor al trabajo y a sus compañeros? (Por ejemplo presentarle a las personas que trabajan en la empresa, explicarle quién está en cada puesto y qué hace, etc.)

### Variable dependiente

14. ¿Considera usted que si la empresa le diera a los nuevos empleados por escrito las reglas de R&H, así como las tareas que le toca hacer, ellos aprenderían y se acostumbrarían más rápido a la forma de trabajar en la empresa?

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 58	<b>B</b> 5	<b>n<sub>1</sub></b> <b>63</b>
NO	<b>C</b> 15	<b>D</b> 2	<b>n<sub>2</sub></b> <b>17</b>
	<b>n<sub>3</sub></b> <b>73</b>	<b>n<sub>4</sub></b> <b>7</b>	<b>N</b> <b>80</b>

**H<sub>0</sub>**: El proceso de inducción tiene relación con la adaptación de los nuevos empleados a la empresa.

**H<sub>1</sub>**: El proceso de inducción y la adaptación de los nuevos empleados son independientes.

### Cálculo de la frecuencia esperada

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{63 \times 73}{80} = 57.49$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{17 \times 76}{80} = 5.51$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{63 \times 7}{80} = 15.51$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{17 \times 7}{80} = 1.49$$



fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
58	57.49	0.51	0.6021	0.005
15	15.51	-0.51	0.6021	0.02
5	5.51	-0.51	0.6021	0.05
2	1.49	0.51	0.6021	0.20
TOTAL				<b>0.28</b>

NIVEL DE CONFIANZA

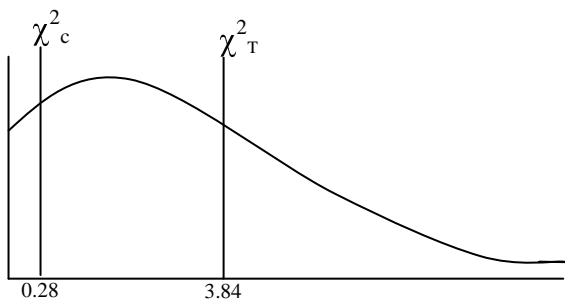
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

gl = (2-1)(2-1) = 1

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

### **Interpretación:**

Hay una relación entre la inducción que se les da a los nuevos empleados y la dificultad o facilidad que éstos experimentan para adaptarse a la forma de trabajar en la empresa.

Si no se les da un buen proceso de socialización el nuevo empleado tendrá dificultad para sentirse integrado a sus compañeros y a la empresa en general.

Es por ello que debe darse prioridad a la ejecución de programas de inducción que faciliten la adaptación de las personas a su nuevo empleo.

**Prueba No 11**

**Variable independiente**

15. ¿Considera usted que si se llevara por escrito en un papel las actividades que se deben realizar en cada puesto de la empresa y los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar ese puesto, sería más fácil para la empresa repartir mejor las tareas a los empleados y contratar nuevo personal?

*Variable dependiente*

16. Cuando usted supo que existía una oportunidad de trabajo en la empresa ¿Qué tanto sabía usted de los requisitos que era necesario cumplir para ocupar dicho puesto?

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 20	<b>B</b> 10	<b>n<sub>1</sub></b> 30
NO	<b>C</b> 42	<b>D</b> 8	<b>n<sub>2</sub></b> 50
	<b>n<sub>3</sub></b> 62	<b>n<sub>4</sub></b> 18	<b>N</b> 80

**H<sub>0</sub>:** El análisis y descripción de cargos influye para informar adecuadamente a los aspirantes, de los requisitos exigidos para ocupar un cargo en la empresa.

**H<sub>1</sub>:** El análisis y descripción de cargos; y la posibilidad de informar mejor a los aspirantes, de los requisitos exigidos para ocupar un cargo en la empresa son independientes.

**Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{30 \times 62}{80} = 23.25$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{50 \times 62}{80} = 38.75$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{30 \times 18}{80} = 6.75$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{50 \times 18}{80} = 11.25$$

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
20	23.25	-3.25	10.5625	0.45
42	38.75	3.25	10.5625	0.27
10	6.75	3.25	10.5625	1.56
8	11.25	-3.25	10.5625	0.94
TOTAL				<b>3.22</b>

NIVEL DE CONFIANZA

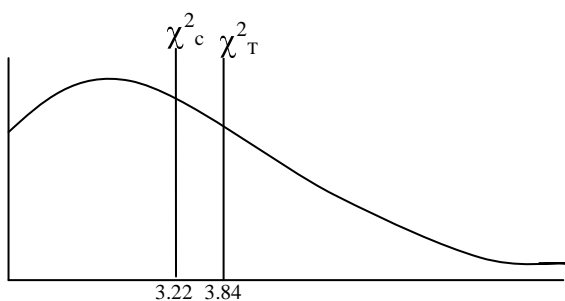
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

gl = (2-1)(2-1) = **1**

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

**Interpretación:**

El análisis y descripción de cargos tiene una relación con la calidad de información que se brinda a los aspirantes de los requisitos que deben cumplir para ocupar un cargo en la empresa.

Esto debido a que el análisis y la descripción de puesto proporcionan la información que permite establecer las características que deben cumplir los aspirantes; por lo tanto la falta de éste limita la atracción de candidatos idóneos y por ende la selección que se haga no será la mejor posible.

Por eso es útil el análisis y descripción de puesto porque ayuda a la redacción de mejores anuncios y a definir las técnicas de reclutamiento apropiados.

## Prueba No 12

### Variable independiente

17. ¿Considera usted que si la empresa pone en práctica mecanismos que evalúen el desempeño de sus empleados, haciéndoles ver las cosas en las cuales están fallando y aquellas en las que están sobresaliendo esto les ayudaría a mejorar en su trabajo?

### Variable dependiente

18. ¿Considera que hay ciertas cosas en su trabajo en las que necesita mayor capacitación? (Por ejemplo: la forma de tratar a los clientes, la manera de hacer aun mejor sus tareas, etc.)

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 60	<b>B</b> 1	<b>n<sub>1</sub></b> <b>61</b>
NO	<b>C</b> 17	<b>D</b> 2	<b>n<sub>2</sub></b> <b>19</b>
	<b>n<sub>3</sub></b> <b>77</b>	<b>n<sub>4</sub></b> <b>3</b>	<b>N</b> <b>80</b>

**H<sub>0</sub>:** Existe una estrecha relación entre la evaluación del desempeño y la identificación de las verdaderas necesidades de capacitación.

**H<sub>1</sub>:** La relación entre la evaluación del desempeño y la identificación de las necesidades de capacitación en la empresa son independientes

### Cálculo de la frecuencia esperada

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{61 \times 77}{80} = 58.71$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{61 \times 3}{80} = 2.9$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{19 \times 77}{80} = 18.29$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{19 \times 3}{80} = 0.71$$

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
60	58.71	1.29	1.66	0.028
1	2.29	-1.29	1.6	0.73
17	18.9	-1.29	1.66	0.09
2	0.71	1.29	1.66	2.34
TOTAL				<b>3.19</b>

NIVEL DE CONFIANZA

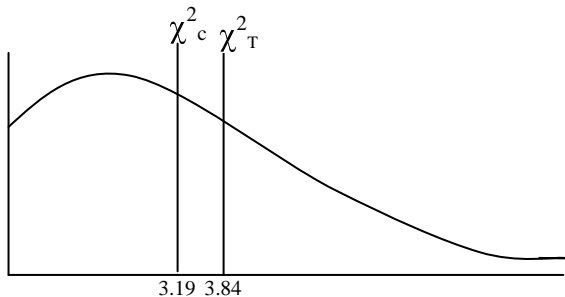
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

gl = (2-1)(2-1) = **1**

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

**Interpretación:**

La evaluación del desempeño de los empleados está en estrecha relación con la identificación de las verdaderas necesidades de capacitación, ya que por medio de esto se pueden determinar aquellos aspectos en los cuales los empleados presentan debilidades y necesitan mejorar para alcanzar una mayor eficiencia en su trabajo.

Aspectos como el trato al cliente, la manera de realizar sus tareas con mayor rapidez, la forma en que éstos pueden relacionarse mejor con sus compañeros, obtener un nivel más alto de motivación, entre otros. Esto se determinó con un 95% de significación.

**Prueba No 13**

**Variable independiente**

17. ¿Considera usted que si la empresa pone en práctica mecanismos que evalúen el desempeño de sus empleados, haciéndoles ver las cosas en las cuales están fallando y aquellas en las que están sobresaliendo esto les ayudaría a mejorar en su trabajo?

*Variable dependiente*

19. Desde el momento en que usted llegó a la empresa hasta el día de hoy, ¿Considera que su desempeño en cada una de sus actividades ha mejorado (Esto quiere decir que con el paso del tiempo usted siente mayor seguridad cuando hace su trabajo) y que está listo para aprender cosas nuevas?

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 75	<b>B</b> 2	<b>n<sub>1</sub></b> 77
NO	<b>C</b> 2	<b>D</b> 1	<b>n<sub>2</sub></b> 3
	<b>n<sub>3</sub></b> 77	<b>n<sub>4</sub></b> 3	<b>N</b> 80

**H<sub>0</sub>:** La evaluación del desempeño tiene estrecha relación con la posibilidad de alcanzar un mayor aprovechamiento del potencial de los empleados en la empresa.

**H<sub>1</sub>:** La evaluación del desempeño y la posibilidad de aprovechar al máximo el potencial de los empleados son independientes

**Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{77 \times 77}{80} = 74.11$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{77 \times 3}{80} = 2.89$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{3 \times 77}{80} = 2.89$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{3 \times 3}{80} = 0.11$$

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
75	74.11	0.89	0.792	0.0107
2	2.89	-0.89	0.792	0.274
2	2.89	-0.89	0.792	0.274
1	0.11	0.89	0.792	7.201
TOTAL				<b>7.76</b>

NIVEL DE CONFIANZA

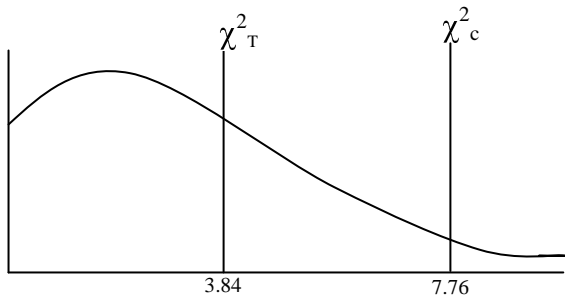
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

gl = (2-1)(2-1) = 1

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se rechaza.**

**Interpretación:**

La evaluación del desempeño y alcanzar un mayor aprovechamiento del potencial de los empleados en la empresa no tiene relación.

Esto puede deberse a que, el potencial de una persona es algo nato de ésta; es decir, que son los mismos individuos quienes pueden explotar este potencial de la manera que pueden o quieren, así que una evaluación del rendimiento de éste arroja datos cuantitativos que en la mayoría de los casos no refleje el potencial de las personas que trabajan en la empresa, ya que es un proceso que mide la capacidad del empleado más no así su aptitud.

**Prueba No 14**

**Variable independiente**

17. ¿Considera usted que si la empresa pone en práctica mecanismos que evalúen el desempeño de sus empleados, haciéndoles ver las cosas en las cuales están fallando y aquellas en las que están sobresaliendo esto les ayudaría a mejorar en su trabajo?

*Variable dependiente*

20. ¿Cree usted que han existido problemas pequeños en la empresa que por no resolverlos a tiempo han terminado en conflictos o grandes problemas entre empleados?

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 70	<b>B</b> 1	<b>n<sub>1</sub></b> 71
NO	<b>C</b> 72	<b>D</b> 2	<b>n<sub>2</sub></b> 9
	<b>n<sub>3</sub></b> 77	<b>n<sub>4</sub></b> 3	<b>N</b> 80

**H<sub>0</sub>:** La evaluación de desempeño permite identificar pequeños problemas que por no detectarlos a tiempo se convierten en grandes problemas.

**H<sub>1</sub>:** La evaluación del desempeño y la identificación de problemas son independientes

**Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{77 \times 77}{80} = 68.34$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{77 \times 3}{80} = 2.66$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{9 \times 77}{80} = 8.66$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{9 \times 3}{80} = 0.34$$



fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
70	68.38	1.66	2.76	0.040
1	2.66	-1.66	2.76	1.04
7	8.66	-1.66	2.76	0.32
2	0.34	1.66	2.76	8.10
TOTAL				<b>9.50</b>

NIVEL DE CONFIANZA

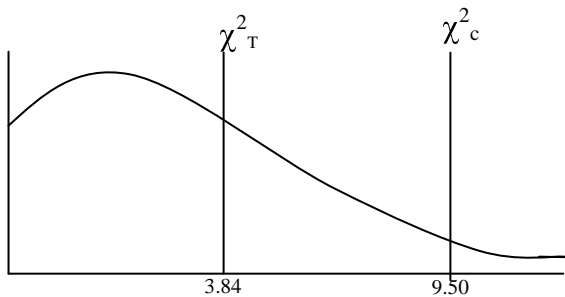
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

gl = (2-1)(2-1) = 1

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se rechaza.**

**Interpretación:**

La relación entre la evaluación del desempeño y la detección de pequeños problemas que desemboquen en grandes problemas entre empleados son independientes el uno del otro.

Si la empresa pone en práctica mecanismos que evalúen el desempeño de sus empleados, es poco probable que esto logre determinar o detectar problemas pequeños que puedan ser corregidos antes de que se conviertan en grandes problemas; debido a que puede ser que los problemas entre empleados sean de tipo personal; una evaluación del desempeño mide el rendimiento y mientras éstos no disminuyan su productividad es muy difícil que pequeño problemas se reflejen en su trabajo.

**Prueba No 15**

**Variable independiente**

17. ¿Considera usted que si la empresa pone en práctica mecanismos que evalúen el desempeño de sus empleados, haciéndoles ver las cosas en las cuales están fallando y aquellas en las que están sobresaliendo esto les ayudaría a mejorar en su trabajo?

*Variable dependiente*

21. ¿Considera usted que se cometen errores con frecuencia ya que nunca se ha hecho una evaluación a los empleados para hacerles ver aquellas cosas en las que necesita mejorar?

		SI	NO	
SI	A	59	1	$n_1$ 60
	C	18	2	$n_2$ 20
NO		$n_3$ 77	$n_4$ 3	N 80

**H<sub>0</sub>:** Existe correlación entre la evaluación del desempeño y el hecho de que no se corrigen las deficiencias de los empleados periódicamente.

**H<sub>1</sub>:** La evaluación del desempeño y la corrección periódica de las deficiencias de los empleados son independientes.

**Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{60 \times 77}{80} = 45.24 \qquad C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{33 \times 77}{80} = 19.25$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{2.25 \times 3}{80} = 1.76 \qquad D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{33 \times 3}{80} = 0.75$$

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
59	57.75	1.25	1.56	0.027
1	2.25	-1.25	1.56	0.694
18	19.25	-.25	1.56	0.081
2	0.75	1.25	1.56	2.083
TOTAL				<b>2.89</b>

NIVEL DE CONFIANZA

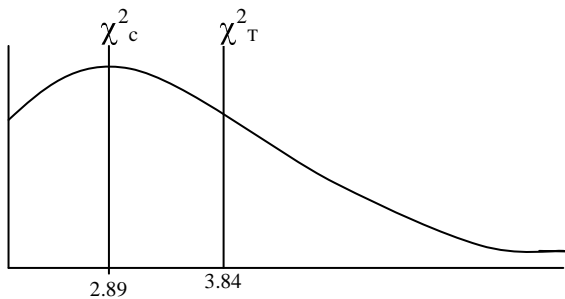
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

$gl = (2-1)(2-1) = 1$

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

**Interpretación:**

La evaluación del desempeño y el hecho de que no se corrijan las deficiencias de los empleados periódicamente tienen una relación estrecha.

Al poner en práctica mecanismos que evalúen el desempeño de los empleados, es posible ayudarles a corregir errores que comenten con frecuencia al no prestarle la atención debida; ya sea por que no han sido errores cuya repercusión haya causado pérdidas o grandes confusiones; pero causan retrasos en contabilidad, costos al tener que hacer nuevamente las tareas que están mal hechas, etc.

Situaciones que se demostró con un 95% de significación, pueden evitarse si se pone en práctica procesos que evalúen el rendimiento de los empleados.

**Prueba No 16**

**Variable independiente**

22. Considera usted que si los jefes organizaran mejor a la empresa, ésta podría funcionar aún mejor y ofrecer mayores beneficios a los empleados y a los clientes (Cuando se refiere a mayores beneficios quiere decir mejores salarios, precios más bajos, mayor apoyo para los empleados y sus familias, etc.)?

*Variable dependiente*

23. ¿Considera usted que las tareas relacionadas a contratar nuevo personal, capacitar, orientar y resolver problemas entre empleados lo hacen tanto los jefes como los contadores?

	SI	NO	
SI	<b>A</b> 56	<b>B</b> 5	<b>n<sub>1</sub></b> <b>61</b>
NO	<b>C</b> 17	<b>D</b> 2	<b>n<sub>2</sub></b> <b>19</b>
	<b>n<sub>3</sub></b> <b>73</b>	<b>n<sub>4</sub></b> <b>7</b>	<b>N</b> <b>80</b>

**H<sub>0</sub>:** Existe relación entre la definición de la posición jerárquica del departamento de personal y la solución a la autoridad-responsabilidad indefinida de la administración de personal en la empresa.

**H<sub>1</sub>:** La definición de la posición jerárquica del departamento de recursos humanos y la autoridad-responsabilidad indefinida de la administración actual de personal son independientes

**Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{61 \times 73}{80} = 55.66$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{19 \times 73}{80} = 17.34$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{61 \times 7}{80} = 5.34$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{19 \times 7}{80} = 1.66$$

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
56	55.66	0.34	0.1	0.002
5	5.34	-0.34	0.12	0.022
17	17.34	-0.34	0.12	0.007
2	1.66	0.34	0.12	0.070
TOTAL				<b>0.30</b>

NIVEL DE CONFIANZA

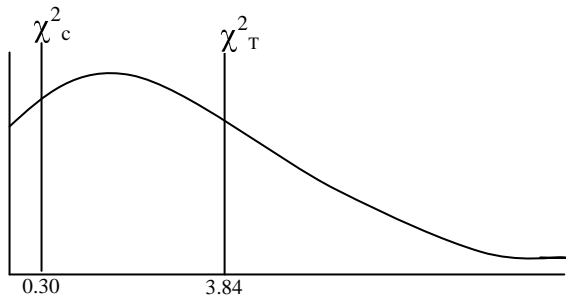
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

gl = (2-1)(2-1) = 1

$\chi^2_T$  : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$  : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

### **Interpretación:**

Sí existe una correlación entre la definición de la posición jerárquica del departamento de personal y la solución a la autoridad-responsabilidad indefinida de la administración de personal que prevalece actualmente.

Si los jefes organizan mejor a la empresa, delegando funciones como la administración del recurso humano, éstos últimos tendrían más tiempo para dedicarse a las funciones que realmente competen a su cargo y que brindarían oportunidades de crecimiento a la organización.

Implica que se superaría la saturación de funciones en la gerencia y los contadores y habría una definición clara sobre quién o quiénes tienen la autoridad y responsabilidad de la administración del talento humano.

## Prueba No 17

### *Variable independiente*

24. ¿Considera usted que si hubiera 1 ó 2 personas encargadas de contratar, capacitar, orientar y resolver problemas entre empleados, estos asuntos se resolverían mejor y los jefes y contadores tendrían más tiempo para dedicarse a sus funciones?

### *Variable dependiente*

25. ¿Considera que las tareas relacionadas con los empleados (contratar, capacitar orientar y resolver problemas entre los empleados) durante todo el tiempo que usted tiene de trabajar en la empresa se ha hecho al cálculo y en base al intuición de los jefes únicamente?

		SI	NO				
SI	A	45	6	$n_1$ 48			
	NO	C	27	5	$n_2$ 32		
		$n_3$	69	$n_4$	11	N	80

**H<sub>0</sub>:** Existe correlación entre la asignación de funciones del departamento de personal y la solución a la manera improvisada de administrar el talento humano.

**H<sub>1</sub>:** La asignación de funciones del departamento de personal y la solución a la manera improvisada de administrar el talento humano son independientes.

### **Cálculo de la frecuencia esperada**

$$A = \frac{n_1 \times n_2}{N} = \frac{48 \times 69}{80} = 41.4$$

$$C = \frac{n_2 \times n_3}{N} = \frac{32 \times 69}{80} = 27.60$$

$$B = \frac{n_1 \times n_4}{N} = \frac{48 \times 11}{80} = 6.66$$

$$D = \frac{n_2 \times n_4}{N} = \frac{32 \times 11}{80} = 4.40$$

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
42	41.4	0.6	0.3	0.0087
6	6.6	-0.6	0.36	0.0545
27	27.6	-0.6	0.36	0.0130
5	4.4	0.6	0.36	0.0818
TOTAL				<b>0.16</b>

NIVEL DE CONFIANZA

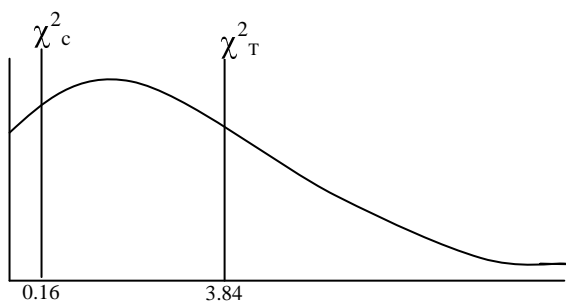
$\alpha = 0.95$

$\chi^2_T = 3.84$

gl = (2-1)(2-1) = 1

$\chi^2_T$ : Ji cuadrado teórica.

$\chi^2_c$ : Ji cuadrado calculado



**Regla de decisión:**

$Z_c > Z_T$  entonces  $H_0$  se rechaza

**En este caso la  $H_0$  se acepta.**

**Interpretación:**

Existe relación entre la asignación de funciones del departamento de personal y la solución a la manera improvisada de administrar el talento humano en R&H.

Esto implica que al contratar 1 ó 2 personas para encargarse exclusivamente de administrar al personal, se llevarían a cabo procesos formales para contratar, capacitar orientar y resolver problemas entre empleados; brindando la oportunidad de que la organización cuente con mejores recursos humanos que contribuyan de manera integral a alcanzar los objetivos de la entidad.

**ANEXO # 5**

**Planilla de pagos.**



## INDUSTRIA JOYERA R&H

### PLANILLA DE PAGOS

No.	CARGO	NOMBRE	CIP	SALARIO	CUOTA PATRONAL			DEDUCCIONES AL TRABAJADOR					LIQUIDO
					ISSS 7.5%	A.F.P 6.75%	TOTAL	ISSS 3%	AFP 6.20%	ISR	DEC. PREST.	TOTAL	A PAGAR
1	JEFE DE DEPARTAMENTO			\$ 285.71	\$ 21.43	\$ 19.29	\$ 40.71	\$ 8.57	\$ 17.71	\$ -		\$ 26.29	\$ 259.42
2	AUXILIAR			\$ 171.43	\$ 12.86	\$ 11.57	\$ 24.43	\$ 5.14	\$ 10.63	\$ -		\$ 15.77	\$ 155.66
3	AUXILIAR			\$ 171.43	\$ 12.86	\$ 11.57	\$ 24.43	\$ 5.14	\$ 10.63	\$ -		\$ 15.77	\$ 155.66
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 628.57</b>	<b>\$ 47.14</b>	<b>\$ 42.43</b>	<b>\$ 89.57</b>	<b>\$ 18.86</b>	<b>\$ 38.97</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 57.83</b>	<b>\$ 570.74</b>

<b>COTIZACIONES</b>		
<b>ISSS</b>	<b>AFP</b>	<b>TOTAL</b>
<b>\$ 66.00</b>	<b>\$ 81.40</b>	<b>\$ 147.40</b>

## **Glosario.**

**Administración.** Constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos.

**Administración de recursos humanos.** Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

**Aplicación de recursos humanos.** Incluye los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros, el diseño de cargos que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño en el cargo.

**Ascenso.** Cambio dentro de la organización a un puesto más alto que tiene mayores responsabilidades y que, por lo general requiere habilidades y conocimientos más avanzados que en el puesto anterior.

**Estrategia.** Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

**Manual.** Es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlos, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

**Manual de organización.** Exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

**Meta.** Fin que deberá ser alcanzado en un periodo de planeación específica, cuantificándose los resultados que se desean lograr.

**Objetivos.** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

**Organigrama.** Es la grafica que muestra la estructura organiza interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

**Planeación estratégica.** Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

**Políticas.** Enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de desiciones.

**Provisión de recursos humanos.** Proceso por medio del cual la organización incorpora personas a sus labores cotidianas.

**Recursos humanos.** Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea.

**Rotación de personal.** Resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

**Socialización de recursos humanos.** Es la manera como la organización trata de involucrar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización.