

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 DE LA COMERCIAL RENÉ
S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

Trabajo de Graduación presentado por:

Granados Sánchez, Ismael Alfonso
Granados Sánchez, Jessica María
Medrano Álvarez, Flor de María

PARA OPTAR AL TITULO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Noviembre de 2008

San Miguel, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Vice-rector Académico: Arq. Miguel Ángel Pérez Ramos
Vice-rector Administrativo: Lic. Oscar Noé Navarrete
Fiscal General: Dr. René Madecadel Perla Jiménez
Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

Decano: Ing. David Arnoldo Chávez Saravia
Vice-decana: Dra. Ana Judith Guatemala de Castro
Secretario de la Facultad: Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Jefe del Departamento: Mrs. Y Lic. Raúl Antonio Quintanilla

Coordinador General de Procesos de Graduación:

Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto

Docente Director: MAE y Licda Dinora Elizabeth Rosales
Asesor Metodológico: Lic. Carlos Armando Saravia Segovia

San Miguel, Noviembre de 2008

AGRADECIMIENTO

- A nuestra docente y asesor MAE. Y Licda. Dinora Elizabeth Rosales Hernández por su guía, paciencia, dedicación y empeño durante todo este proceso, por aportarnos todos sus conocimientos y su tiempo; por ser un ejemplo de voluntad y deseo de superación.
- A cada uno de nuestros docentes por apoyarnos y brindarnos sus conocimientos y experiencias para llegar a ser verdaderos profesionales útiles a la sociedad.
- A todos nuestros compañeros, por estar siempre unidos en las buenas y en las malas durante todos los momentos que compartimos y por hacer de cada día en la universidad un recuerdo inolvidable.

DEDICATORIA.

- **A Dios Padre Todopoderoso Y la Virgen Santísima:** Por colmarme de muchas Bendiciones, Sabiduría, Paciencia, Fortaleza.

- **A Mis Padres: José Ismael Granados Rivas Y Ana Ermelinda Sánchez de Granados.**

Por su Sacrificio y su Empeño en que yo pudiera salir adelante con mis estudios universitarios, por su apoyo incondicional, por darme ánimos cuando mas lo necesite.

- **A Mis Hermanos:**

Jessica María: por toda su paciencia en los momentos difíciles, por sus buenos consejos y por su apoyo en toda la carrera y en este último paso de la carrera.

Henry Javier: Por apoyarme en todos mis proyectos, por su comprensión y ayuda.

- **A mi Compañera de tesis Flor de María:**

Por brindarme su amistad, por su apoyo y comprensión en todo el proceso.

- **A toda mi familia y amigos:**

Por su cariño, apoyo y consejos ya que de una u otra manera contribuyeron para que pudiera alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

Ismael Alfonso.

DEDICATORIA.

- **A Dios todopoderoso y la Virgen Santísima:**

Por haberme guiado e iluminado en toda mi carrera, por brindarme fortaleza y serenidad en los momentos difíciles y por todo el amor e infinita misericordia.

- **A mis queridos padres José Ismael Granados Rivas y Ana Ermelinda Sánchez de Granados:**

Por todo el apoyo, dedicación, confianza, amor y comprensión que me han brindado y por cada uno de sus consejos que me han ayudado para lograr ser una mejor persona.

- **A mis hermanos:**

Henry Javier: por haberme apoyado y comprendido en cada momento

Ismael Alfonso: por haber sido mi compañero de tesis y brindarme su comprensión y apoyo en cada momento de este proceso y durante la carrera.

- **A mi compañera de tesis Flor de María:**

Por brindarme su amistad, por su apoyo y comprensión en todo el proceso.

- **A toda mi familia y amigos:**

Por su cariño, apoyo y consejos ya que de una u otra manera contribuyeron para que pudiera alcanzar esta meta.

Jessica María.

DEDICATORIA

- **A Dios Todopoderoso y a la Virgen María:**

Por haberme guiado e iluminado durante toda mi vida y mi carrera, ya que fueron ellos los que me dieron fuerzas en los momentos difíciles y logrados que siguiera adelante con optimismo.

- **A mis padres: Blanca Rosa Álvarez de Medrano y Manuel Medrano Díaz.**

Por haberme brindado apoyo, amor y confianza de manera incondicional durante toda mi vida, pero especialmente en estos últimos años que a pesar de todas las adversidades ayudaron a alcanzar mi carrera, y sobre todo por ser los mejores padres del mundo, los quiero mucho.

- **A mis hermanas Xenia Carolina y Reina de la Paz:**

Por su apoyo, comprensión y consejos en los momentos que mas las he necesitado.

- **A mis compañeros de tesis: Jessica María e Ismael Alfonso.**

Por su amistad y estar conmigo en todo momento, que a pesar de todos los obstáculos supimos salir adelante, gracias amigos.

- A toda mi familia, amigos y demás personas que contribuyeron de alguna u otra manera al logro de mi meta.

Flor de María.

INDICE GENERAL

Introducción	i
------------------------	---

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación Problemática	1
1.1.1. Enunciado del Problema	1
1.1.2. Formulación del Problema	5
1.2. Justificación	5
1.3. Delimitación de la Investigación	8
1.3.1. Delimitación de Tiempo	8
1.3.2. Delimitación de Espacio	8
1.3.3. Delimitación de Recursos	9
1.4. Formulación de Objetivos	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos específicos	10
1.5. Formulación de Hipótesis	11
1.5.1. Hipótesis General	11
1.5.2. Hipótesis Específicas	11

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2. MARCO DE REFERENCIA	12
2.1. Marco Normativo	12
2.2. Antecedentes Históricos	20
2.3. Marco Teórico	24
2.3.1. Creación del Departamento de Recursos Humanos	24
2.3.2. Lineamientos Idóneos de Administración de Personal	29
2.3.3. Técnicas de Administración de Personal	36
2.3.4. Procesos Formales de Provisión y Aplicación de Recursos Humanos	38
2.3.5. Estructura y Organización del Departamento de Recursos Humanos	39
2.3.6. Posición y Funciones del Departamento de Recursos Humanos	41

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3. Metodología de la Investigación	42
3.1. Método	42

3.1.1. Naturaleza de la Investigación	42
3.2. Población y Muestra	43
3.2.1. Población	43
3.2.2. Muestra	45
3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación	47
3.3.1. Encuesta	47
3.3.2. Fuentes de Recopilación de Información	48
3.3.3. Procesamiento de la Información	49

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4. Resultados de la Investigación	50
4.1. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	50
4.1.1. Cuestionario dirigido al personal de la Comercial René	50
4.1.2. Cuestionario dirigido a los accionistas Mayoritarios de la Comercial René	72
4.2. Conclusiones y Recomendaciones	94
4.2.1. Conclusiones	94
4.2.2. Recomendaciones	96

CAPITULO V

PROPUESTA PARA LA CREACION Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN COMERCIAL RENE S.A. DE C.V.

5.1. Planeación Estratégica para el Departamento de Recursos Humanos en Comercial René S.A. de C.V.	99
5.1.1. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	100
5.1.2. Políticas del Departamento de Recursos Humanos	101
5.1.3. Estrategias del Departamento de Recursos Humanos	104
5.1.4. Estructura del Departamento de Recursos Humanos	106
5.1.5. Organigrama Propuesto del Departamento de Recursos Humanos	109
5.2. Manual de Organización y Funciones del Departamento de Recursos Humanos de Comercial René S.A. de C.V.	113
5.2.1. Objetivos del Manual	113
5.2.2. Ámbito del Manual	114
5.2.3. Instrucciones para su uso	114

5.2.4. Normas para su Aplicación	115
5.2.5. Descripción de las Secciones Propuestas . .	115
5.3. Plan Estratégico de Recursos Humanos . . .	129
5.3.1. Planeación de Recursos Humanos	129
5.3.1.1. Misión	129
5.3.1.2. Visión	129
5.3.1.3. Valores	130
5.3.1.4. Objetivos	131
5.3.1.5. Políticas	132
5.3.1.6. Estrategias	133
5.3.1.7. Metas	134
5.3.2. Reclutamiento de Recursos Humanos . . .	135
5.3.2.1. Objetivos	136
5.3.2.2. Políticas	136
5.3.2.3. Estrategias	137
5.3.2.4. Metas	138
5.3.3. Selección de Recursos Humanos	139
5.3.3.1. Objetivos	139
5.3.3.2. Políticas	140
5.3.3.3. Estrategias	140
5.3.3.4. Metas	141
5.3.4. Inducción o Socialización de Recursos Humanos	142
5.3.4.1. Objetivos	143

5.3.4.2. Políticas	144
5.3.4.3. Estrategias	145
5.3.4.5. Metas	146
5.3.5. Descripción y Análisis de Cargos	146
5.3.5.1. Objetivos	147
5.3.5.2. Políticas	147
5.3.5.3. Estrategias	148
5.3.5.4. Metas	149
5.3.6. Evaluación del Desempeño del Personal	150
5.3.6.1. Objetivos	151
5.3.6.2. Políticas	151
5.3.6.3. Estrategias	153
5.3.6.3. Metas	154
5.3.7. Capacitación y Desarrollo	154
5.3.7.1. Objetivos	155
5.3.7.2. Políticas	156
5.3.7.3. Estrategias	157
5.3.7.4. Metas	158
5.3.8. Administración de salarios	159
5.3.8.1. Objetivos	159
5.3.8.2. Políticas	160
5.3.8.3. Estrategias	161

5.3.8.4. Metas	162
5.4. Proceso de implantación del departamento de Recursos Humano en Comercial René S.A de C.V.	163
5.4.1. Determinación de los Recursos necesarios para la implementación del departamento de Recurso Humano	163
5.4.1.1. Recurso Humano	163
5.4.1.2. Recursos Materiales	165
5.4.1.2.1. Mobiliario y Equipo	166
5.4.1.2.2. Papelería y artículos para oficina	166
5.4.1.2.3. Infraestructura	169
5.5. Proyección de la Inversión para Establecer el Departamento de Recursos Humanos en la Comercial René S.A. de C.V.	172
Bibliografía	176
Anexos	179
Glosario	

Introducción.

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, los efectos del cambio que estos enfrentan y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad, se comprueba de manera elocuente que en la mayoría de las organizaciones lo que marca la diferencia es el capital humano que laboran en ellas, ya que son las personas las que generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones.

Con el deseo de contribuir al avance de las empresas migueleñas, se ha elaborado la propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos en la Comercial René S.A. de C.V. la cual actualmente practica una administración de personal empírica e informal.

Esta propuesta se presenta en cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el desarrollo del Capítulo I se analiza la situación problemática, formulación de objetivos y de hipótesis.

El segundo capítulo consta de un Marco de Referencia el cual se compone del Marco Normativo donde se mencionan los

artículos del Código de Trabajo que rigen la Administración del Recurso Humano, el Marco Histórico donde se hace una breve narración de los antecedentes de la Administración del Personal hasta llegar a la actual administración de la Comercial René y el Marco Teórico que detalla todos los aspectos teóricos sobre la planeación.

En el Capítulo III se desarrollo la metodología de la investigación, que contiene el método, técnica e instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos.

Luego, en el Capítulo IV se realiza la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación recolectados anteriormente que permitirá formular conclusiones y recomendaciones las cuales sirvieron de punto de partida para sustentar las hipótesis de la investigación.

Por ultimo, el Capítulo V incluye la Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos de la Comercial René S.A. de C.V. el cual contiene un Plan Estratégico para ser implementado por la empresa, donde se describe la Misión y Visión del Departamento, Valores, Objetivos, Políticas,

Estrategias y Metas que contribuirán a alcanzar los objetivos de la empresa.

Seguidamente se propone una estructura organizativa con sus respectivos manuales de Descripción y Análisis de Puestos el cual define las funciones y actividades a desarrollar.

Con la elaboración del diseño del Departamento de Recursos Humanos, se espera proporcionarle a la empresa una herramienta que se 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 solo los mas fuertes y organizados son los que logran sobrevivir.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Situación Problemática.

1.1.1. Enunciado del Problema.

Nuestra empresa objeto de estudio Comercial René posee un alto posicionamiento dentro del mercado de electrodomésticos, ya que cuenta con cuatro salas de ventas dentro de la zona Oriental, un capital financiero que le permite ofrecer a sus clientes diversidad de productos de excelentes marcas, pero durante sus más de 17 años en el mercado la empresa nunca ha contado con un Departamento de Recursos Humanos, que le permita tener el personal capacitado para que realicen sus funciones correctamente.

La administración del personal dentro de la empresa se realiza de forma empírica y está a cargo del Departamento Contable y el Administrador General de manera conjunta; lo que ocasiona que las funciones que desempeñan los puestos dentro de la empresa se realicen de forma inadecuada lo que los limita a desenvolverse al 100%.

El proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño son ejecutadas por el Gerente General, mientras que las funciones de administración de personal que el Departamento Contable lleva a cabo únicamente consiste en realizar un registro de todo el recurso humano en la empresa; el cual es deficiente ya que contiene los datos más relevantes de cada empleado: solicitud de empleo, currículum vitae, NIT (Número de Identificación Tributaria), carné de seguro, de AFP's (Administración de Fondos de Pensiones), DUI (Documento Único de Identidad), etc., lo cual no es un expediente completo que pueda servir en un futuro a la gerencia para tomar decisiones, estos únicamente son utilizados para efectos contables.

Debido al poco conocimiento que tiene el Gerente General y el Departamento de Contabilidad con respecto al manejo del personal se hace difícil definir si el candidato cumple con las expectativas para los puestos requeridos.

El proceso de reclutamiento y selección se realiza de manera interna y externa, para atraer y contratar personal, el cual se resume en 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 otros han llevado su currículum al Ministerio de Trabajo.

No obstante, se carece de manuales de reclutamiento que permitan colocar a la persona idónea en el puesto adecuado; la empresa no tiene definido las pruebas que se realizan a los candidatos, simplemente se aplica un pequeño examen general que mide los conocimientos de cada individuo, pero esto solo 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, 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, ya que el empleado pasa a ocupar el puesto de forma inmediata, sin tener conocimientos de las funciones que

se realizan en el cargo, provocando inseguridad en los primeros días de trabajo siendo necesario que el empleado adquiriera en el transcurso del mes de prueba los demás conocimientos que le permitan alcanzar la experiencia necesaria para realizar adecuadamente sus labores.

La evaluación del desempeño es realizada por el Gerente General a través de la observación del comportamiento de los empleados al momento en que realiza sus funciones, y es de esa manera que obtiene una evaluación, no existe un instrumento establecido para tal efecto.

La gerencia esta consiente 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.

1.1.2. Formulación del Problema.

¿En qué medida la Creación y Organización del Departamento de Recursos Humanos contribuirá a formalizar la administración del personal de Comercial René S.A. de C.V.?

1.2. Justificación.

En el ámbito de la globalización, 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 el mejor equipo, productos, proveedores, etc.; si el personal trabaja sin organización, desmotivación y sin interés de dar lo mejor de si, es difícil alcanzar el éxito.

En este sentido 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.

Comercial René no es la excepción ya que los encargados de la actual administración del personal reconocen la importancia que presenta el elemento humano, pero no cuentan

con los conocimientos, ni el tiempo necesario para realizar eficientemente dicha función, y de esa manera se está limitando las oportunidades de crecimiento de los empleados y de la empresa.

En vista de lo anterior, es importante que la empresa cuente con un Departamento de Recursos Humanos, el cual se encargará de realizar las funciones de provisión, reclutamiento, selección, inducción y control del talento humano, entre otros. De igual forma se encargará 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 150 personas aproximadamente, se hace indispensable disponer de un Departamento de Recursos Humanos.

La Creación del Área de Personal en Comercial René, 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 esta, al mismo tiempo contar con empleados capacitados para que puedan cumplir correctamente con sus funciones y por ende tener clientes mas satisfechos.

Con la organización del Departamento de Recursos Humanos se estará beneficiando tanto la empresa ya que incrementaría su rendimiento económico como a los empleados al brindarles la oportunidad de explotar sus habilidades y alcanzar una máxima eficiencia en las actividades que realizan; 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.

Los clientes también se beneficiarán, pues si los encargados del área de ventas tienen claras las funciones que deben desempeñar, podrán dedicarse por completo al servicio 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.

Es oportuno apoyar a este tipo de empresas a organizarse, ya que éstas se dedican a vender productos que brindan comodidad a las familias salvadoreñas.

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 Comercial René S.A. de C.V.

1.3. Delimitación de la Investigación.

1.3.1. Delimitación de Tiempo.

El tiempo que se ha considerado necesario para llevar a cabo la propuesta de la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Comercial René S.A. de C.V., esta comprendido desde el mes de marzo al mes de noviembre de 2008.

1.3.2. Delimitación de Espacio.

Actualmente la Comercial René cuenta con una casa matriz y cuatro sucursales distribuidos en la zona oriental, enfocando nuestro trabajo de investigación en la casa matriz ubicada en la 6ª Calle Oriente No. 306 San Miguel.

1.3.3. Delimitación de Recursos.

- **Económico.**

Los costos en que se van a incurrir para la elaboración del proyecto serán financiados por el grupo de trabajo de investigación, ya que no se cuenta con ninguna otra fuente de financiamiento.

- **Materiales y equipo.**

Para llevar a cabo la investigación se hará necesario utilizar los siguientes materiales: libros, revistas, papel bond, lapiceros, lápiz, borrador, sacapuntas, corrector, tinta para impresoras, memoria USB, computadora, Internet, impresora, escáner entre otros, los cuales se necesitaran en el tiempo correspondiente y serán financiados por el grupo de trabajo.

- **Humanos.**

Este recurso es uno de los más importantes para llevar a cabo la investigación, entre estos recursos tenemos el asesor metodológico y director del trabajo de investigación, el propietario de la Comercial René, empleados que laboran en la empresa y el grupo que realizara la investigación.

1.4. Formulación de Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

- Proponer el diseño del Departamento de Recursos humanos a la Comercial René S.A. de C.V. para que ésta cuente con lineamientos idóneos de administración de personal.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Diseñar técnicas de Administración de Personal que permitan establecer procesos formales de provisión y aplicación de recursos humanos.
- Definir la Estructura y Organización que tendrá el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

1.5. Formulación de Hipótesis.

1.5.1. Hipótesis General.

- La Creación del Departamento de Recursos Humanos contribuirá a que la empresa cuente con lineamientos idóneos de administración de personal.

1.5.2. Hipótesis Específicas.

- Las técnicas de Administración de Personal permitirán establecer adecuadamente procesos formales de provisión y aplicación de recursos humanos.
- La Estructura y Organización del Departamento de Recursos Humanos permitirá definir en que posición estará el departamento dentro de la empresa y las funciones que le competen.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Normativo.

En cuanto a lo normativo para la creación y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos se refiere únicamente al 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 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 patrones y trabajadores, viene a normar todo lo relacionado a los derechos y obligaciones de los trabajadores; tales como:

DEL SALARIO

Art. 119 Salario es la retribución en dinero que el patrono esta obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.¹

Art. 120 El salario debe pagarse en moneda de curso legal.²

Art. 122 El salario se estipulara libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este código.³

DE LA JORNADA DE TRABAJO Y DE LA SEMANA LABORAL.

Art. 161 Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.⁴

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

¹ Compilador Lic. Luís Vázquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis p. 35

² Idem. P. 35

³ Idem p. 36

⁴ Idem p. 43

La semana laboral diurna no excederá de cuarentena y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 168 Las laborales que se ejecuten en horas nocturnas se pagaran, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.⁵

DEL DESCANSO SEMANAL.

Art. 171 Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.⁶

Art. 172 los trabajadores no sujetos a horarios tendrán derecho a la remuneración del día de descanso, siempre que hubieren laborado seis días de la semana y trabajado la jornada ordinaria en cada uno de ellos.

No perderán la remuneración del día de descanso los trabajadores a que se refiere el inciso anterior, cuando por

⁵ Compilador Lic. Luís Vázquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis p. 45

⁶ Idem. P.45

causa justa falten a su trabajo o no completen alguna de las jornadas.⁷

Art. 173 El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquellas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana.⁸

DE LA VACACION ANUAL REMUNERADA.

Art. 177 Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso mas un 30% del mismo.⁹

Art. 178 Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del periodo de vacaciones, no prolongaran la duración de estas; pero las vacaciones no podrán iniciarse

⁷ Compilador Lic. Luís Vázquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis . P.45

⁸ Idem. P.46

⁹ Idem. P.46

en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.¹⁰

Art. 180 Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.¹¹

Art.188 Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los periodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde la del trabajador de tomarlas.¹²

DE LOS DIAS DE ASUETO.

Art. 190 Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) primero de enero.
- b) Jueves, Viernes y Sábado de la semana santa.
- c) Primero de Mayo.
- d) Seis de Agosto
- e) Quince de septiembre.

¹⁰Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis P.46

¹¹ Idem. P.47

¹² Idem. P.48

f) Dos de noviembre; y

g) Veinticinco de diciembre.¹³

Art. 192 Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengaran un salario extraordinario integrado por el salario ordinario mas un recargo del ciento por ciento de este.¹⁴

DEL AGUINALDO.

Art. 196 Todo patrono esta obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.¹⁵

Art. 197 Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o mas de estar a su servicio.¹⁶

Art. 198 La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.

¹³ Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis p. 48

¹⁴ Idem. P. 48

¹⁵ Idem. P.49

¹⁶ Idem. P.49

- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.¹⁷

PRESTACIONES POR MATERNIDAD

Art. 309 El patrono esta obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomaran obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.¹⁸

Art. 310 Para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el articulo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia medica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.¹⁹

Art. 311 para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este capitulo, será requisito

¹⁷ Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis P. 49

¹⁸ Idem. P.77

¹⁹ Idem. P.77

indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el Art. 309.²⁰

SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO

Art. 314 Todo patrono debe adoptar y poner en practica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1) Las operaciones y procesos de trabajo.
- 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de los peligro provenientes de las maquinas y de todo genero de instalaciones.²¹

²⁰ Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis P. 77

²¹Idem P. 78

2.2. Antecedentes Históricos.

Antecedentes sobre la Administración de Recursos Humanos.

El pensamiento administrativo contemporáneo representa el proceso histórico iniciando 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 publicas.

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 estas 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 transplantar las disposiciones del servicio civil de Estados Unidos.

El verdadero avance de la Administración de Personal hecha raíces a partir de 1930, cuando surgen la moderna concepción de relaciones humanas y desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la Administración de Personal.

Antecedentes de la Comercial René S.A. de C.V.

En cuanto a la empresa en estudio podemos mencionar que en octubre de 1991 el Sr. René Benítez Prudencio y su familia inician un pequeño negocio que proporcionará el sustento familiar, el cual fue llamado "Comercial René", ubicado a la

altura de la 6^{ta} Calle Oriente, Casa N° 306; cuya actividad económica era la venta de electrodomésticos y ocasionalmente la de muebles, iniciando con un capital de ₡100,000 y con 3 empleados, haciéndose responsable de la administración el Sr. René Benítez quien empleo a estas personas por ser conocidos de la familia.

En 1992 se convierte en una Sociedad Anónima de Capital Variable cumpliendo así las disposiciones y regulaciones correspondientes a la naturaleza y tipo de sociedad, quedando como socios: Sra. Andrea Pineda de Benítez, Sr. René Benítez Prudencio y sus hijos Vanesa, Marcela, Jacqueline, René y José Benítez Pineda.

Con el correr del tiempo la sociedad fue creciendo y la familia Benítez Pineda da apertura en 1997 su primera sucursal en Ciudad Barrios ubicada en la Av. Gerardo Barrios calle Monseñor Romero # 1; un año más tarde su segunda sucursal en la ciudad de Berlín Departamento de Usulután en la 3^a Av. Norte #6; posteriormente en 1999 en la ciudad de San Francisco Gotera Departamento de Morazán se funda un nueva sucursal ubicada sobre la Av. Morazán No. 32 y en el año 2004 inauguran una nueva sucursal en Santa Rosa Departamento de la Unión, situada

en el Barrio el Calvario, 1era. Calle pte. una cuadra al Pte. del Banco Agrícola; para ese entonces ya se contaba con 150 empleados aproximadamente.

El procedimiento de reclutamiento y selección que realizaban 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 matemáticos.

Para el 2004 el número de empleados era considerable, lo cual hizo difícil mantener el mismo control sobre el personal.

Situación Actual de Comercial René S.A. de C.V.

En la actualidad Comercial René S. A de C. V. esta constituida por una casa matriz en la Ciudad de San Miguel la cual está ubicada en la 6ª C. Oriente casa #306, cuatro sucursales ubicadas en cada uno de los departamentos de la Zona Oriental. La empresa cuenta con 150 empleados aproximadamente distribuidos en las diferentes áreas y sucursales de la organización.

La Administración del Personal dentro de la empresa se realiza empíricamente y está a cargo del departamento contable y el administrador general de manera conjunta.

La técnica que utilizan para la contratación del personal es a través del Ministerio de Trabajo y algunos casos los individuos que han retirado solicitud de empleo en la organización.

2.3. Marco Teórico.

2.3.1. Creación del Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos es el diseño de una unidad especializada, encargada de coordinar e integrar el recurso humano de forma, que permita alcanzar los objetivos de la empresa de forma eficiente y eficaz.

Funciones.

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente le corresponde realizar al departamento de personal, entre algunas están: definir y asignar claramente las funciones 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 corresponden a la administración de personal se encierran en cinco 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 periodo, 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 computacionales.

También se contemplan en esta etapa las funciones de auditoria 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.

Después de conocer las funciones del Departamento de Recursos Humanos, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos para llevar acabo la organización en la empresa.

Políticas de personal.

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.²²

Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las interrogantes o problemas que puedan presentarse con frecuencia y que obligan a que los empleados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Manuales.

Son instrumentos administrativos que contienen en forma ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones y procedimientos de los órganos de una empresa; así como las instrucciones o acuerdos que reconsideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado a personal, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.²³

²² Idalderto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos 5ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2001, p. 161.

²³ www.google.com

Los objetivos de los manuales son:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para establecer responsabilidades y evitar duplicidad de funciones.
- Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Dentro de una empresa es de mucha importancia la creación del Departamento de Recursos Humanos, debido a que en éstas surgen necesidades que pueden ser solventadas por dicho departamento; como lo es la atracción de recurso humano con el

fin de contratar personal idóneo y calificado que ayude a mejorar el rendimiento dentro de la empresa.

2.3.2. Lineamientos Idóneos de Administración de Personal.

Significa establecer procesos de planeación, organización, dirección y control de recursos humanos que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa por medio de una participación eficiente y eficaz de los empleados en el logro de los objetivos.²⁴

Provisión de Recursos Humanos.

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 las organizaciones con los elementos humanos necesarios para su funcionamiento".²⁵

Este proceso comprende "todas las actividades relacionadas con investigación de mercados, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las actividades organizacionales".

²⁴ www.google.com

²⁵ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos; Quinta Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2000, p 178.

- Reclutamiento.

El reclutamiento es 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 "un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar".²⁶

Existen dos fuentes 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 en la empresa, para promoverlos o transferirlos a actividades más complejas o más motivadoras.

²⁶ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Sexta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2002, p 95.

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

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

La otra fuente de reclutamiento **externo** se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal; lo cual implica un mayor esfuerzo en crear medios que permitan atraer 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 trae "sangre nueva" a la empresa, con experiencias nuevas que pueden ser de gran utilidad, brindando un panorama mas 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.

- Selección.

Una vez que se a logrado atraer a los candidatos para ocupar el puesto vacante en la empresa se procede a elegir y contratar a aquel que reúna las características para ocupar el puesto, es decir que lleve a cabo el proceso de selección de personal que es "el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado".²⁷

Para realizar un proceso completo de selección es necesario comparar dos variables: por un lado, los requisitos que el cargo exige de su ocupante y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

²⁷ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Sexta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2002, p 111.

La comparación permite verificar quien posee las calificaciones deseadas y la aceptación y quien no las posee para ocupar el cargo con el que se comparan los candidatos. La comparación permite indicar los candidatos aprobados en el proceso de selección, es decir, aquellos cuyos resultados se aproximan al nivel ideal de calificaciones.

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 mas idóneo.

Aplicación de Personas.

Después de vencer los obstáculos del proceso de selección los candidatos son admitidos en la organización y se convierten en nuevos miembros y ocupantes del cargo; es por ello que 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 efectúan, los compañeros de trabajo también son

diferentes, lo cual crea un ambiente de tensión en sus expectativas; por lo que se hace necesario integrar al nuevo miembro a la organización y a todos sus elementos, para ayudarles a familiarizarse con su puestos, 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 este cargo.

La primera fase la cual es el sistema de provisión de recursos humanos es sumamente importante, debido a que, de la buena ejecución de esta 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.

Mantenimiento de Recursos Humanos.

Se refiere a que una empresa no solo debe conseguir captar y aplicar sus recursos humanos sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización.

Para ello se requiere que la empresa emplee programas que incluyan beneficios sociales, que ayuden al empleado a sentirse confiado en un mejor ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, además que diseñen planes de higiene y seguridad laboral, con el fin de que el empleado sienta que la empresa lo esta protegiendo de cualquier riesgo al momento de realizar su trabajo, y a la vez reconocer sus esfuerzos a través de programas de compensaciones ya sean bonos, comisiones, algún paquete vacacional, etc.

Desarrollo de Recursos Humanos.

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen mas eficientes en lo q hacen, sino darles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser mas eficaces en lo que hacen.²⁸

El proceso de desarrollo implica lo que es el entrenamiento este se refiere al "proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos".²⁹

²⁸ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Sexta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2002, p 302.

²⁹ Idem. P 306.

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser presentes, pasadas y futuras.

Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.³⁰

2.3.3. Técnicas de Administración de Personal.

Estas técnicas son utilizadas para llevar a cabo un conjunto de procedimientos en busca de la obtención y suministros de datos que permitan tomar decisiones para alcanzar el máximo desempeño de los empleados en el trabajo.

Dentro de las técnicas de administración de personal esta el *reclutamiento*, en el que se hace necesario investigar el mercado laboral, con el fin de conocer que están ofreciendo otras empresas y cuánto recurso humano esta dispuesto a optarlo.

³⁰ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Sexta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2002, p 308.

Después se hace necesario determinar si es conveniente llevar a cabo un reclutamiento interno, ya que es un medio más fácil, ya que el empleado ya está adaptado a la empresa.

Otra técnica es la *selección* la cual se refiere a elegir al candidato idóneo tomando en cuenta el perfil del puesto en el que se detallan las destrezas, habilidades y requisitos que debe tener el candidato, para ello es necesario realizar diferentes pruebas de selección la cual consiste "en rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento".³¹

Después, es necesaria la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.³²

El último de los procedimientos en la *integración*, el cual consiste en la adaptación del empleado a la empresa, dándole a conocer a través de un manual de bienvenida el cual "es un

³¹ Idalberto Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*; Sexta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2002, P 118.

³² Idem. P. 118

documento que permite orientar al personal nuevo en aspectos de política, prestaciones, normas, obligaciones y sanciones. Es útil para todos los niveles de la empresa y por lo general se le entrega al nuevo empleado cuando este toma posición de su puesto”³³, para después someterse al entrenamiento.

2.3.4. Procesos Formales de Provisión y Aplicación de Recursos Humanos.

“Son mecanismos establecidos que permiten suministrar a la empresa del recurso humano idóneo para ocupar un puesto determinado, así como la forma de retener a este individuo en la misma”.³⁴

Para llevar a cabo los procesos de provisión es necesario elegir de qué manera se darán a conocer los puestos vacantes en la empresa y de esta manera lograr una captación formal del recurso humano.

En el proceso de aplicación es necesario adaptar al individuo a cada una de las necesidades de la empresa, por lo tanto es preciso que el individuo se adecue a cada una de las

³³ www.google.com

³⁴ Idem

tareas que va a desempeñar en el cargo, de esta manera se tendrá un personal mas calificado.

2.3.5. Estructura y Organización del Departamento de Recursos Humanos.

Consiste en "establecer de forma ordenada y coordinada los elementos que conforman el Departamento de Recursos Humanos de forma tal que tanto la responsabilidad como la autoridad estén distribuidas equilibradamente".³⁵

La organización se lograra a través del diseño de la estructura orgánica de la empresa la cual es la que "define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo".³⁶

Para diseñar la estructura orgánica se deben de tomar en cuenta algunos aspectos como lo son: la especialización laboral, departamentalización, cadenas de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. Existen tres diseños organizacionales más comunes los cuales son: estructuras simples, burocráticas y estructura matricial.

³⁵ www.google.com

³⁶ Stephen p. Robbins. Comportamiento Organizacional; Décima Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall 2004, p 425.

Con el diseño de las estructuras se definen los niveles jerárquicos que tendrá la organización, el cual ayudara al empleado a que pueda conocer en que nivel jerárquico se encuentra y quienes son sus jefes y sub-alternos; y a su vez será necesario saber un reglamento interno de trabajo que rija el comportamiento de los empleados dentro de la empresa.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta para que la empresa esté organizada son los manuales, el cual "es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen a los empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de ellos en una empresa"³⁷

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- A) instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- B) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, para desligar responsabilidades, evitar duplicidad, y detectar omisiones.

³⁷ www.google.com

- C) Cooperar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- D) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- E) Algunos de los manuales que se utilizan con mayor frecuencia son: Manual de Bienvenida, de Organización, de Políticas, de Funciones y de Procedimientos.³⁸

2.3.6. Posición y Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Este "se refiere a la ubicación organizativa de la unidad especializada en la Administración de Recurso Humano, así como el curso de acción que le compete".³⁹

La posición que tenga el Departamento de Recursos Humanos dentro de la Estructura Organizativa de la empresa, permitirá definir cada una de las responsabilidades de los empleados, establecer la delimitación de la autoridad y responsabilidad de mando dentro de la empresa; así como también conocer la relación que tendrá el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la empresa.

³⁸ www.google.com

³⁹ Idem.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA

INVESTIGACION

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

3.1. Método.

El método que se utilizara para llevar a cabo la investigación será el método deductivo, ya que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

3.1.1. Naturaleza de la Investigación.

En el desarrollo de este tema la investigación a realizar será de tipo descriptiva, ya que se basara en la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental; las cuales serán de gran ayuda para tener un panorama mas preciso de la magnitud del problema, la información que se recopilara se utilizara para hacer un análisis descriptivo de la situación.

Otro tipo de estudio que se utilizara es la investigación explicativa ya que se formularan hipótesis que ayudara a comprobar si existe relación entre las variables.

3.2. Población y Muestra.

3.2.1. Población.

La unidad de análisis para este caso son los empleados y jefes de la empresa Comercial René 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.

Se tomara en cuenta a los empleados de todos los departamentos de la empresa. La cantidad de empleados, incluyendo a los jefes, asciende a 150 personas cuya distribución se observa en el cuadro.

También se tomara en cuenta la opinión de los dos accionistas mayoritarios de la Comercial René para que ayuden a determinar si existe la necesidad de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.

Cuadro No. 1

**Número de empleados de Comercial René
Organizados por departamento.**

Cargo	Numero de Personas
Secretaria	13
Vendedor a Domicilio	10
Cobrador	10
Vendedores	49
Bodeguero	12
Ordenanzas	7
Motoristas	13
Vigilantes	8
Gerente de Ventas	2
Instalador de equipos	5
Cajeras	10
Supervisores	2
Contadores	8
Gerente General	1
Total	150

Fuente: Departamento contable de Comercial René 2008.

3.2.2. Muestra.

Para poder determinar la muestra será necesario utilizar la siguiente formula.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde;

n = tamaño de la muestra necesaria

$Z_{\alpha/2}$ = Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza.

P = Probabilidad de que el evento ocurra.

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra.

1 - P

E = Error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido.

N = tamaño de la población

Cabe destacar que a un nivel mayor de confianza le corresponde un mayor error, esto, porque se está sujeto que al estar más seguro de algo, nuestra equivocación puede ser mayor.

Para el caso de nuestra investigación se llevará a cabo con un nivel de confianza del 95% y un error máximo de 5% de que la proporción muestral difiere de la población.

Entonces se tiene:

$$n = ?$$

$$Z_{\alpha/2} = 95\% \text{ de confiabilidad } Z = 1.96$$

$$P = 60\% \text{ ó } 0.60$$

$$Q = 1 - P = 1 - 0.60 = 40\% \text{ ó } 0.40$$

$$E = 0.05 \text{ ó } 5\%$$

$$N = 150 \text{ empleados}$$

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.60) (0.40) (150)}{(0.05)^2 (150 - 1) + (1.96)^2 (0.60) (0.40)}$$

$$n = \frac{138.2978}{1.294484}$$

$$n = 106.84 \approx 107$$

n = 107 empleados

Esto significa que se necesita una muestra de 107 empleados para obtener información confiable.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación.

3.3.1. Encuesta.

Este instrumento es utilizado para recolectar información de forma tal que facilita la interpretación de la información obtenido de la población seleccionada de la muestra. Para nuestro trabajo, las encuestas estarán diseñadas con una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple, una estará dirigida a los empleados de la Comercial René y la otra estará dirigida a los accionistas mayoritarios de la empresa.

Además es necesario mencionar que para elaborar las preguntas, se tomaran como base las hipótesis.

3.3.2. Fuentes de Recopilación de Información.

Fuentes Primarias y Secundarias

Las técnicas empleadas para recopilar información fueron: La encuestas, 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 Comercial René, 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 recabaron 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 Comercial René S.A. de C.V.

3.3.3. Procesamiento de la Información.

Después de recolectar la información se procederá a tabularla y representarla en graficas de pastel para reflejar en forma resumida la información; y para finalizar se hará el análisis e interpretación de los datos.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA

INVESTIGACION

CAPITULO IV

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

4.1. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.

4.4.1. Cuestionario dirigido al personal de la Comercial René.

Pregunta No. 1 ¿Considera usted que se está administrando correctamente el recurso humano dentro de la empresa?

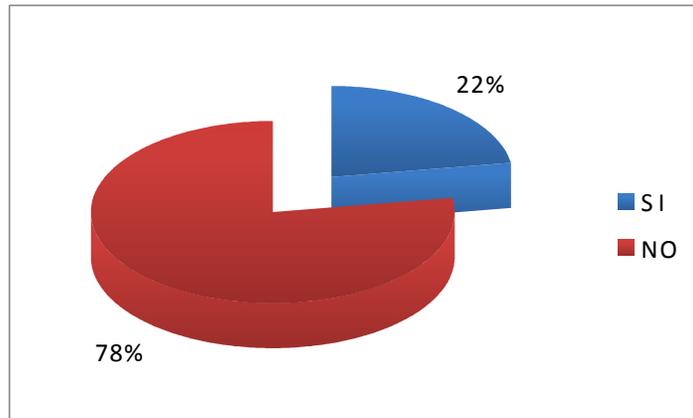
Objetivo: Conocer si en la Comercial René se esta administrando correctamente el Recurso Humano.

Cuadro No.2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	22%
NO	83	78%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No.1



Análisis e Interpretación.

En función del cuadro anterior, podemos decir que 24 de los empleados encuestados que representan el 22% dijeron que la administración del recurso humano se esta administrando de manera correcta y 83 de los encuestados que equivale a un 78% contestó que la Administración del Recurso Humano dentro de la empresa se da de manera incorrecta.

A través de la información obtenida se puede conocer que no existe una correcta Administración de Recursos Humanos en la Comercial René.

Pregunta No. 2 ¿Considera usted que el poco personal en las diferentes áreas de la empresa disminuye el nivel de ventas?

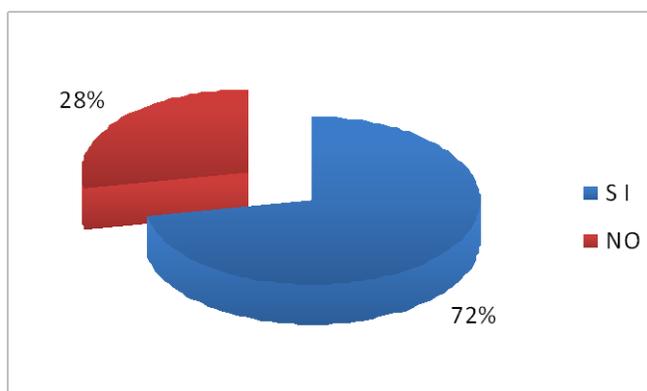
Objetivo: Identificar si la existencia de poco personal en las diferentes áreas de la empresa disminuye el nivel de ventas.

Cuadro No. 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	72%
NO	30	28%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 2



Análisis e Interpretación.

Podemos decir que 77 de los empleados encuestados que representan el 72% dijeron que el poco personal en las diferentes áreas de la empresa disminuye el nivel de ventas y 30 de los encuestados que equivale a un 28% contestó que el poco personal en las diferentes áreas de la empresa no disminuye el nivel de ventas.

El poco personal en las diferentes áreas de la empresa disminuye el nivel de ventas en la Comercial René.

Pregunta No. 3 ¿Considera usted que la contratación de nuevo personal disminuiría las tareas en las diferentes áreas de la empresa?

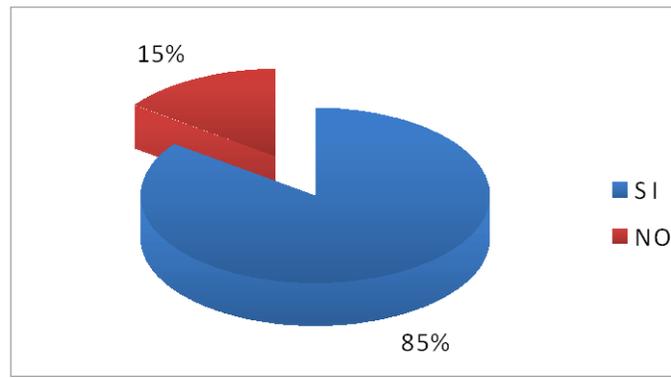
Objetivo: Determinar si con la contratación de nuevo personal tendrían menos tareas por realizar.

Cuadro No. 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	85%
NO	16	15%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 3



Análisis e Interpretación.

De acuerdo al cuadro No. 3, podemos decir que 91 de los empleados encuestados que representan el 85% dijeron que la contratación del nuevo personal disminuiría las tareas en las diferentes áreas de la empresa y 16 de los encuestados que equivale a un 15% contestó que la contratación del nuevo personal no disminuiría las tareas en las diferentes áreas de la empresa.

En función de la información obtenida, la contratación del nuevo personal disminuiría las tareas en las diferentes áreas de la empresa.

Pregunta No. 4 ¿Cree usted que el exceso de trabajo en los empleados genera conflictos entre compañeros?

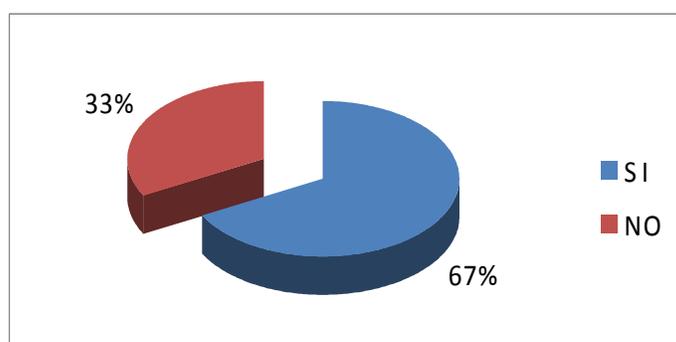
Objetivo: Conocer si los conflictos entre los compañeros dentro de la empresa se genera por el exceso de tareas.

Cuadro No. 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	72	67%
NO	35	33%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 4



Análisis e Interpretación.

De los 107 empleados encuestados, 72 de ellos que representan el 67% dijeron que el exceso de trabajo de los empleados genera conflicto entre compañeros y 35 de los encuestados que equivale a un 33% contestó exceso de trabajo de los empleados no genera conflicto entre compañeros.

La mayoría de los encuestados coincidieron que la contratación del nuevo personal disminuiría las tareas en las diferentes áreas de la empresa.

Pregunta No. 5 ¿Considera usted que para la contratación del personal debe elegirse el mas adecuado tomando en cuenta las especificaciones del puesto?

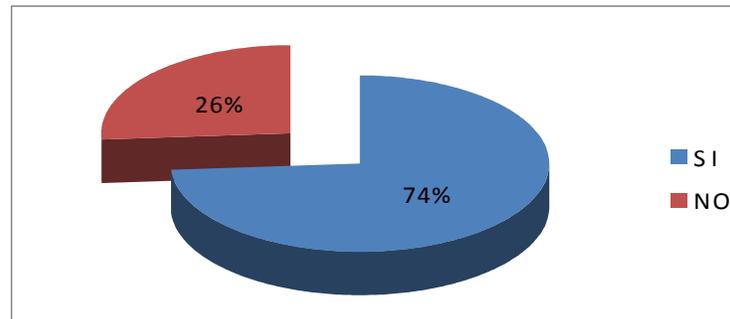
Objetivo: Determinar si la elección de un candidato idóneo depende de las especificaciones del puesto.

Cuadro No.6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	74%
NO	28	26%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico: No. 5



Análisis e Interpretación.

De la información obtenida, podemos decir que 79 de los empleados encuestados que representan el 74% dijeron que para la contratación del personal debe elegirse el mas idóneo tomando en cuenta las especificaciones del puesto y 28 de los encuestados que equivale a un 26% contesto que para la contratación del personal no es necesario tomar en cuenta las especificaciones del puesto.

Por medio de los datos obtenidos se pudo conocer que es necesario tomar en cuenta las especificaciones del puesto para elegir a la persona más idónea a ocupar un puesto vacante en la empresa.

Pregunta No. 6 Desde su punto de vista personal ¿Cree usted que el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa posee las características que requiere el puesto de trabajo?

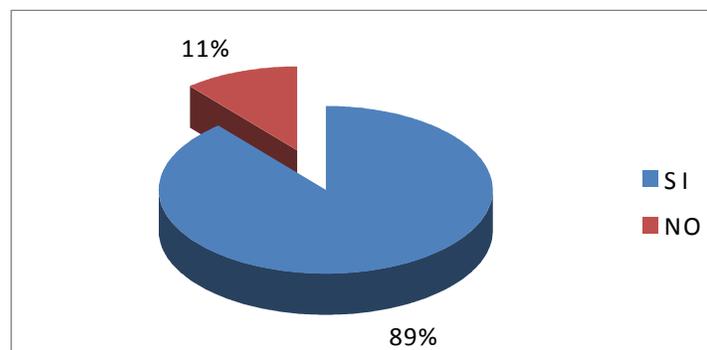
Objetivo: Determinar si el personal que labora en la empresa reúne las características necesarias que requiere el puesto de trabajo.

Cuadro No. 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	89%
NO	12	11%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación

Grafico No. 6



Análisis e Interpretación.

De los empleados encuestados que representan el 89% dijeron que el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa si poseen las características que requiere el puesto de trabajo y un 11% contesto que el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa no poseen las características que requiere el puesto de trabajo.

Se puede decir entonces que el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa poseen las características que requiere el puesto de trabajo.

Pregunta No. 7. ¿Le proporciona la empresa algún tipo de entrenamiento al personal para mejorar el desempeño de sus labores?

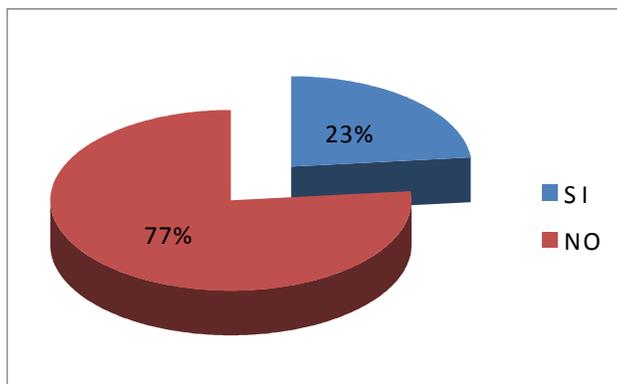
Objetivo: Conocer si la empresa capacita el personal para mejorar su desempeño.

Cuadro No. 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	23%
NO	82	77%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 7



Análisis e Interpretación.

Con esta información podemos decir que 25 de los empleados encuestados que representan el 23% dijeron que la empresa si proporciona algún tipo de entrenamiento para mejorar el desempeño de sus labores y 82 de los encuestados que equivale a un 77% contestó la empresa no da ningún tipo de entrenamiento.

Se considera necesario tomar en cuenta las especificaciones del puesto para elegir a la persona mas adecuada.

Pregunta No. 8 ¿Cree usted que el ambiente laboral es una razón para que una persona renuncie a su trabajo?

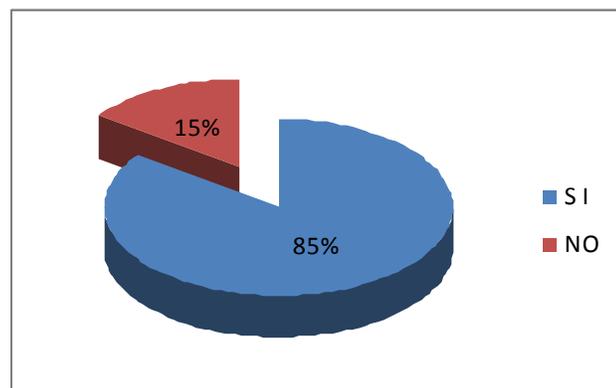
Objetivo: Determinar si los problemas en el trabajo son una causa para que un empleado no quiera seguir laborando dentro de la empresa.

Cuadro No. 9

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	85%
NO	16	15%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 8



Análisis e Interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, podemos decir que 91 de los empleados encuestados que representan el 85% dijeron que el ambiente de trabajo es una de las causas que influye para que los empleados renuncien a su trabajo y 16 de los encuestados que equivale a un 15% respondieron que el ambiente de trabajo no es causa de renuncia.

En la Comercial René el ambiente de trabajo es una causa para que los empleados renuncien.

Pregunta No. 9. ¿Considera que es necesario que la empresa proporcione un manual o un instructivo para desarrollar de manera adecuada las tareas que realizan en las diferentes áreas?

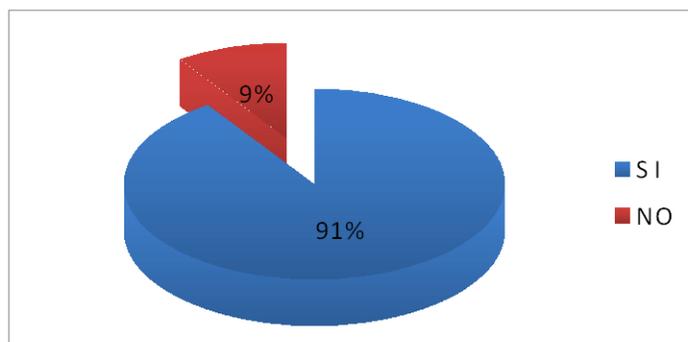
Objetivo: Determinar que tan importante es para los empleados que la empresa les proporcione lineamientos para el buen desempeño de sus labores.

Cuadro No. 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	97	91%
NO	10	9%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 9



Análisis e Interpretación.

De los 97 empleados encuestados que representan el 91% dijeron que si es necesario que la empresa proporcione manuales o un instructivo para desarrollar de manera adecuada las tareas que realizan y 10 de los encuestados que equivale a un 9% expresaron que no son necesarios los manuales o instructivos para realizar las tareas.

En función de la información obtenida, se puede decir que si son necesarios los manuales o instructivos para desempeñar las tareas en la empresa.

Pregunta No. 10 ¿Con qué frecuencia la empresa evalúa el desempeño de los empleados?

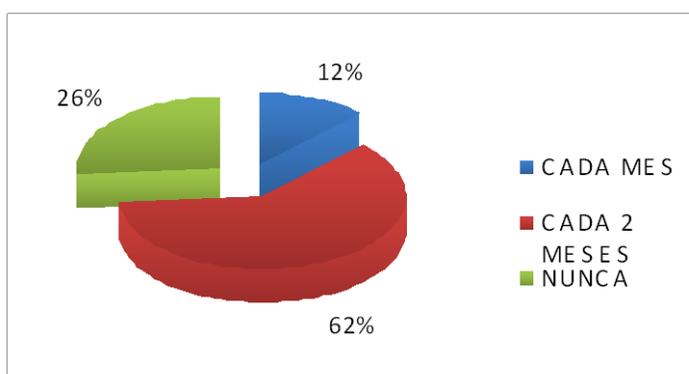
Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo los propietarios miden el desempeño de sus empleados en la realización de sus tareas.

Cuadro No. 11

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CADA MES	13	12%
CADA 2 MESES	66	62%
NUNCA	28	26%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 10



Análisis e Interpretación.

En función del cuadro anterior, podemos decir que 66 de los empleados encuestados que representan el 62% dijeron que la empresa evalúa el desempeño de los empleados cada 2 meses, 28 de los encuestados que equivale a un 26% contestó que la evaluación la realizan cada mes y 13 empleados expresaron que nunca han sido evaluados.

Por medio de los datos obtenidos se pudo conocer que la empresa evalúa el desempeño de los empleados cada dos meses.

Pregunta No. 11 ¿En cuáles de las siguientes áreas de la empresa considera que se debe capacitar al personal para mejorar el desempeño?

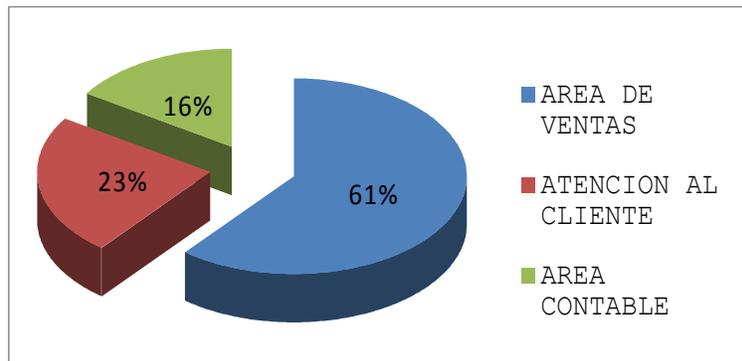
Objetivo: Identificar cuales son las áreas de la empresa con mas deficiencia para elevar el desempeño.

Cuadro No. 12

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AREA DE VENTAS	65	61%
ATENCION AL CLIENTE	25	23%
AREA CONTABLE	17	16%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 11



Análisis e Interpretación.

De los empleados encuestados que representan el 61% dijeron necesitan capacitación en el área de ventas, 25 personas que equivalen un 23% manifestaron que era en el área de atención al cliente y 17 de los encuestados que equivale a un 16% respondieron que necesitan capacitación en el área contable para mejorar su desempeño.

Se pudo conocer que los empleados necesitan capacitación en el área de ventas para poder desempeñar mejor sus tareas.

Pregunta No. 12 ¿Considera que su desempeño en cada una de sus actividades ha mejorado y está listo para aprender cosas nuevas?

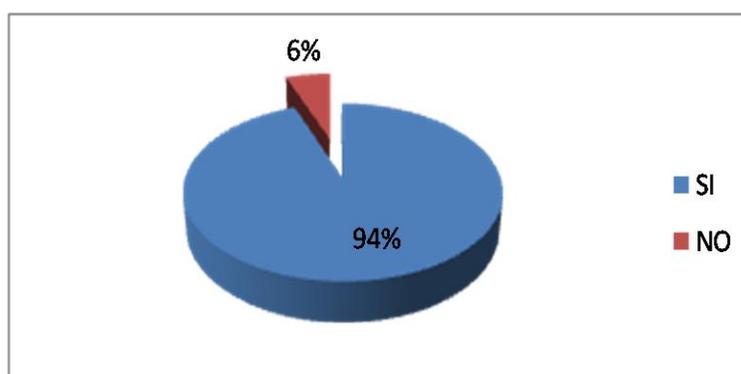
Objetivo: Conocer la autoevaluación de los empleados en sus tareas y saber si están dispuestos a enfrentar un cambio.

Cuadro No. 13

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	101	94%
NO	6	6%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 12



Análisis e Interpretación.

De acuerdo a los datos recolectados, 101 de los empleados encuestados que representan el 94% dijeron que su desempeño en

cada una de las actividades ha mejorado y esta listo para aprender cosas nuevas y 6 de los encuestados que equivale a un 6% expresaron que no están satisfechos con su desempeño y no están preparados para enfrentar un cambio.

Los empleados de la Comercial René están satisfechos con su desempeño y están dispuestos a enfrentar un cambio.

Pregunta No. 13 ¿Considera usted que si los jefes organizaran mejor a la empresa, esta podría funcionar aun mejor y ofrecer mayores beneficios a los empleados y a los clientes?

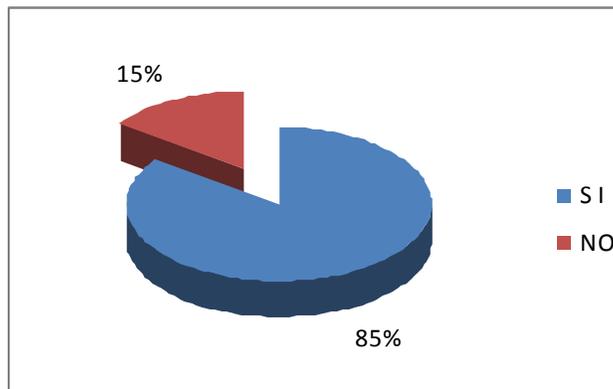
Objetivo: Conocer si una mejor organización dentro de la empresa beneficia a los empleados y a los clientes.

Cuadro No. 14

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	85%
NO	16	15%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 13



Análisis e Interpretación.

Los empleados encuestados que representan el 85% dijeron que si los jefes organizaran mejor a la empresa, ésta podría funcionar aun mejor y ofrecer mayores beneficios a los empleados y a los clientes y 16 de los encuestados que equivale a un 15% expresaron lo contrario.

Si los jefes organizaran el trabajo que se realiza en la empresa, ésta podría funcionar mejor y ofrecer mayores beneficios a los empleados y a los clientes.

Pregunta No. 14 ¿Considera usted que la contratación del personal debe estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos?

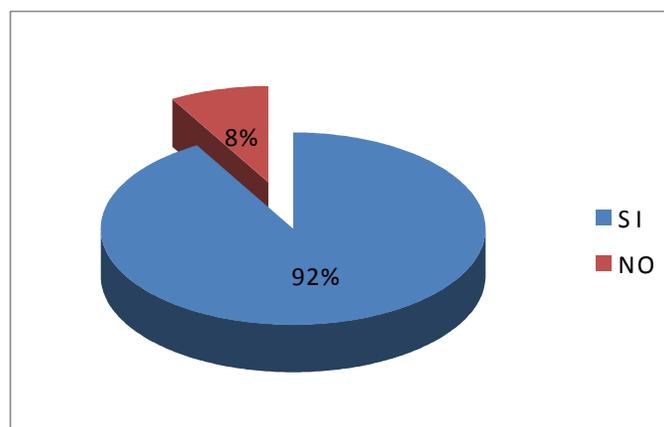
Objetivo: Determinar qué tan importante es la Creación de un Departamento de Recursos Humanos en la Comercial René.

Cuadro No. 15

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	98	92%
NO	9	8%
TOTAL	107	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 14



Análisis e Interpretación.

En función del cuadro anterior, podemos decir que 98 de los empleados encuestados que representan el 92% dijeron que la contratación del personal debe estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos y 9 de los encuestados que equivale a un 8% contestó que no es necesario que la contratación del personal este a cargo del Departamento de Recursos Humanos.

La contratación del personal debe estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos.

4.1.2. Cuestionario dirigido a los Accionistas Mayoritarios de la Comercial René.

Pregunta No. 1 ¿Cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos?

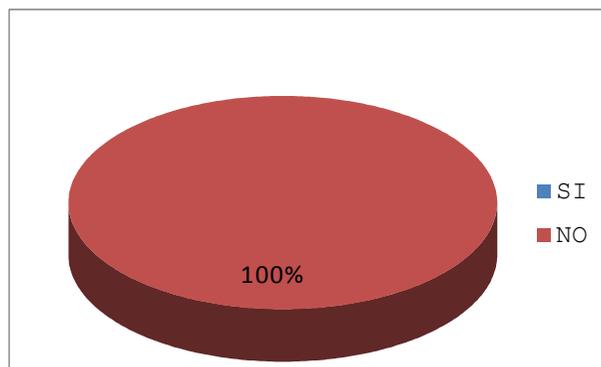
Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una unidad encargada para la administración de los empleados.

Cuadro N. 16

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafica No. 15



Análisis e interpretación:

El 100% de los entrevistados expreso la falta de un departamento responsable de la Administración de Recursos Humanos de la empresa.

Por tanto se puede decir que la comercial René S.A. de C.V. no cuenta con un Departamento de Recursos humanos.

Pregunta No. 2 ¿Cuál es el número de empleados que posee la empresa?

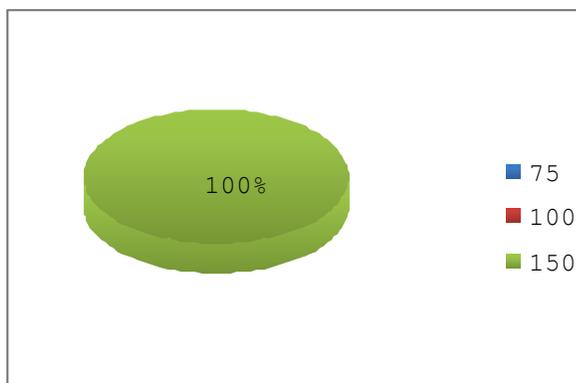
Objetivo: Conocer el numero de empleados con los que cuenta la Comercial René.

Cuadro No. 17

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
75	0	0
100	0	0
150	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafica No.16



Análisis e Interpretación.

Se puede decir que las dos personas encuestadas dijeron que la empresa cuenta con 150 empleados, los cuales están distribuidos en cada una de las sucursales.

Pregunta No. 3 ¿Quién es el responsable de la Administración de Recursos Humanos en la empresa?

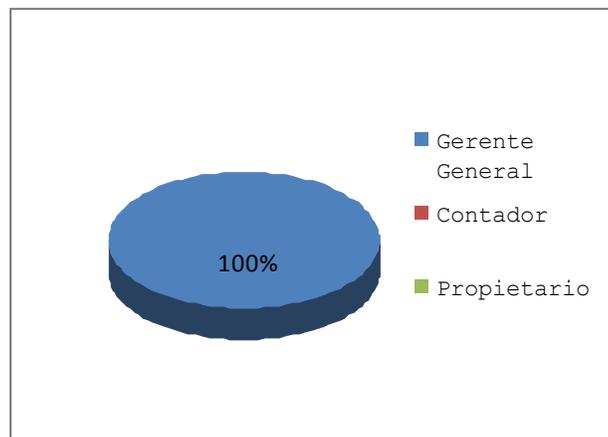
Objetivo: Identificar quien es el responsable de la Administración de Recursos Humano.

Cuadro No. 18

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente General	2	100%
Contador	0	0%
Propietario	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No.17



Análisis e Interpretación:

Los dos propietarios encuestados coincidieron que el responsable de la Administración de Recursos Humanos es el Gerente General, además dieron a conocer que tanto el Departamento de Contabilidad como los propietarios colaboran con el Gerente General para Administrar el Recurso Humano.

Pregunta No. 4 ¿Se lleva algún registro de los empleados?

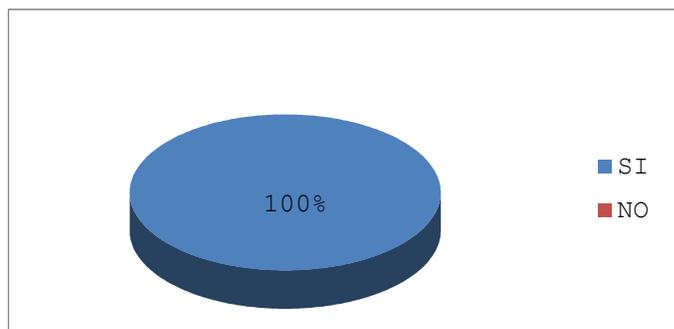
Objetivo: Conocer si en la empresa se lleva un registro completo de los empleados.

Cuadro No. 19

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafica No. 18



Análisis e Interpretación:

El 100% de los encuestados expresaron que se lleva un registro que contiene información de los empleados de la empresa; dicho registro es administrado por el Departamento Contable, ellos lo elaboran de manera incorrecta ya que solo contiene datos

esenciales para cualquier emergencia del personal en la empresa.

Pregunta No. 5 ¿Si su respuesta anterior fue positiva, ¿considera que las personas que llevan el registro son las más idóneas para realizar tal función?

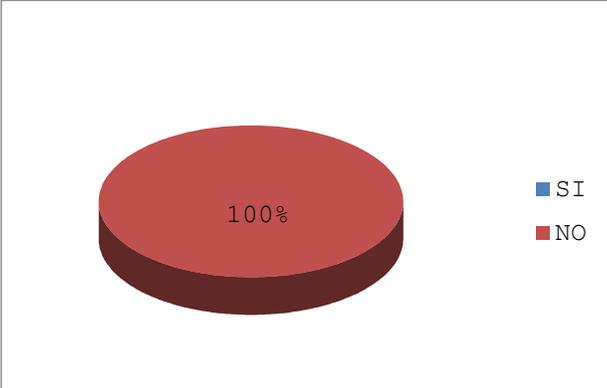
Objetivo: Identificar si las personas q llevan un registro de los empleados son los idóneos.

Cuadro No. 20

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación

Grafica No. 19



Análisis e Interpretación.

Puesto que la elaboración del registro es responsabilidad del Departamento Contable, los propietarios estuvieron de acuerdo en que dichas personas no son las idóneas, por q no cuentan con la preparación para hacerlo adecuadamente, sus funciones son financieras más que administrativas.

Pregunta No. 6. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para solventar la necesidad de nuevo personal en las diferentes áreas?

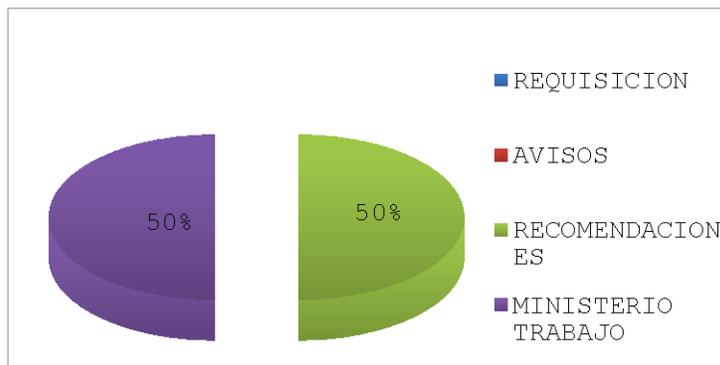
Objetivo: Conocer las técnicas que utiliza la empresa para solventar la necesidad de nuevo personal.

Cuadro No. 21

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REQUISICION	0	0%
AVISOS	0	0%
RECOMENDACIONES	1	50%
MINISTERIO TRABAJO	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación

Grafica No.20



Análisis e Interpretación.

El 50% de los entrevistados dio a conocer que es tradición de la empresa comunicar a los empleados para que recomienden a alguien para el puesto vacante, el otro 50 % de los entrevistados afirma que se recurre al ministerio de trabajo para solventar la necesidad de un nuevo personal.

Pregunta No. 7 ¿Como cubre la empresa la necesidad de contratar personal?

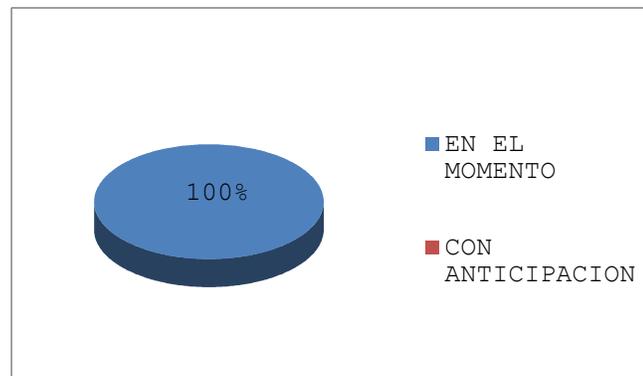
Objetivo: Conocer de que manera la empresa planifica la necesidad de personal.

Cuadro No. 22

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN EL MOMENTO	2	100%
CON ANTICIPACION	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafica No.21



Análisis e Interpretación:

La empresa no practica la planificación de Recursos Humanos, no hay alguien que se encargue de esa función y es por eso que solo cuando surgen las necesidades es q se busca solucionarlas. No se programa la cantidad de personal que la empresa podría necesitar para determinado periodo o temporada de mayor demanda.

Pregunta No. 8 ¿A qué fuentes de reclutamiento recurre la empresa para cubrir un puesto vacante?

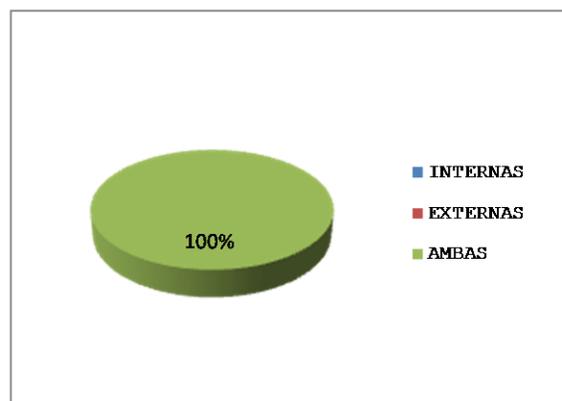
Objetivo: Identificar las fuentes de reclutamiento que se utilizan para cubrir un puesto.

Cuadro No. 23

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INTERNAS	0	0%
EXTERNAS	0	0%
AMBAS	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 22



Análisis e Interpretación.

El 100% de los entrevistados coinciden en que ambos métodos son útiles para reclutar el personal.

En la Comercial René S.A. de C.V. se aplican ambos tipos de reclutamiento interno y externo pero generalmente se le da prioridad al externo sobre el interno.

Pregunta No. 9 ¿Cuál es el proceso de selección por el que tienen que pasar los candidatos para ocupar un cargo en la empresa?

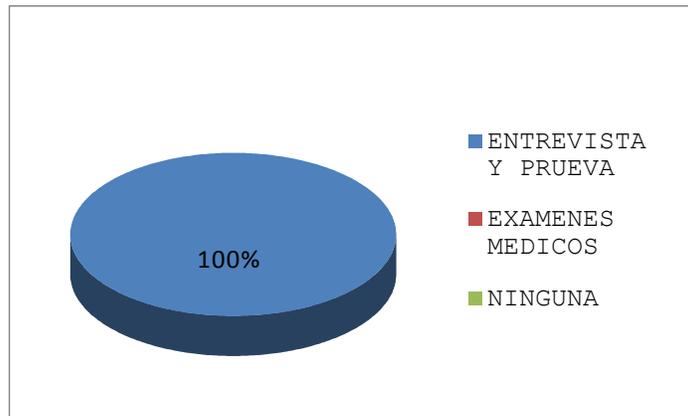
Objetivo: Identificar los procesos de selección por el que tienen que pasar los empleados para ocupar un cargo.

Cuadro No. 24

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENTREVISTA Y PRUEBA	2	100%
EXAMENES MEDICOS	0	0%
NINGUNA	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación

Grafico No.23



Análisis e Interpretación.

Los 2 entrevistados expresaron que la entrevista y la prueba es el proceso de selección que se utiliza para que un candidato pueda ocupar un puesto vacante dentro de la empresa.

Los propietarios explicaron que en la entrevista se toman en cuenta aspectos generales como la personalidad, conocimientos académicos, etc. pero que en este proceso no se lleva a cabo una evaluación adecuada.

Pregunta No. 10 ¿Qué proceso de inducción utiliza la empresa para los nuevos empleados?

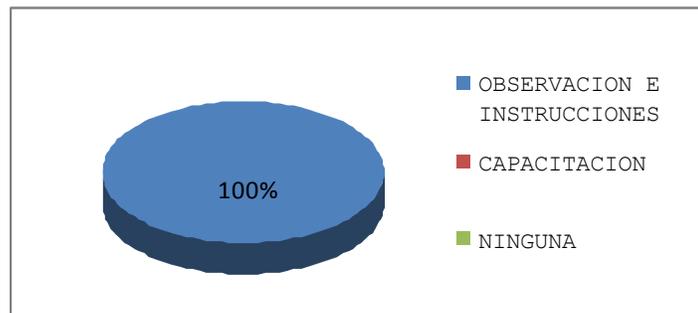
Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con un proceso de inducción.

Cuadro No. 25

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OBSERVACION E INSTRUCCIONES	2	100%
CAPACITACIONES	0	0%
NINGUNA	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 24



Análisis e Interpretación.

Los encuestados dieron a conocer que el proceso de inducción que se utiliza dentro de la empresa es la observación e instrucciones.

Sin embargo, los propietarios de la Comercial René dijeron que el proceso de inducción que realizan no es el adecuado ya que

no es completo, aunque da una orientación mínima de lo que el empleado realizara dentro de la empresa.

Pregunta No. 11 ¿Con qué frecuencia la empresa lleva a cabo la evaluación del personal?

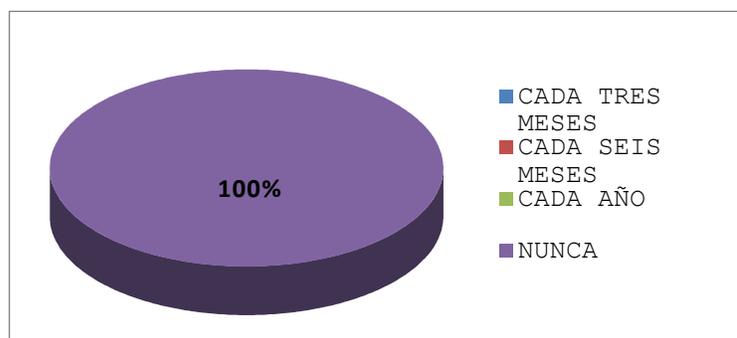
Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo la empresa realiza la evaluación del desempeño a su personal.

Cuadro No. 26

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CADA TRES MESES	0	0%
CADA SEIS MESES	0	0%
CADA AÑO	0	0%
NUNCA	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación

Grafico No. 25



Análisis e Interpretación.

El 100% de los entrevistados expresaron que la empresa no lleva a cabo la evaluación del personal.

Ambos entrevistados coincidieron que es necesaria la evaluación porque se observa el comportamiento y el rendimiento de los empleados en su trabajo.

Pregunta No. 12 ¿Realiza la empresa un contrato individual de trabajo?

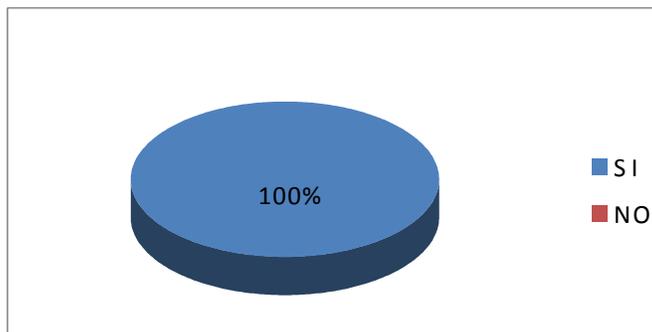
Objetivo: Conocer si la empresa utiliza algún tipo de contrato individual de trabajo.

Cuadro No. 27

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 26



Análisis e Interpretación.

Los propietarios de la Comercial René afirmaron que la empresa celebra contratos individuales de trabajo.

De acuerdo con los entrevistados la empresa no firma los contratos de inmediato, sino en un periodo de 5 a 6 meses que se consideran de prueba, ya que no existe una política que exprese el tiempo en que se debe firmar el contrato, esta situación varia según el caso y las ordenes del Gerente General.

Pregunta No. 13 ¿Cuál es la base sobre la cual se incrementa el salario?

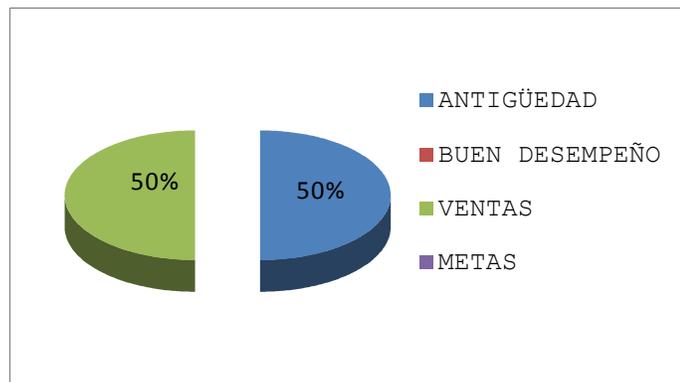
Objetivo: Conocer los criterios que utiliza la empresa para incrementar el salario a los empleados.

Cuadro No.28

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANTIGÜEDAD	1	50%
BUEN DESEMPEÑO	0	0%
VENTAS	1	50%
METAS	0	0
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación

Grafico No. 27



Análisis e Interpretación.

Una de las personas entrevistadas expresó que la base que se toma en cuenta para aumentar el sueldo, es la antigüedad del empleado en la empresa, mientras que el otro entrevistado opino que el volumen de ventas que realiza el empleado es la base para aumentar el salario.

Pregunta No. 14 ¿Qué tipo de beneficios adicionales a los de la ley proporciona a los empleados la empresa?

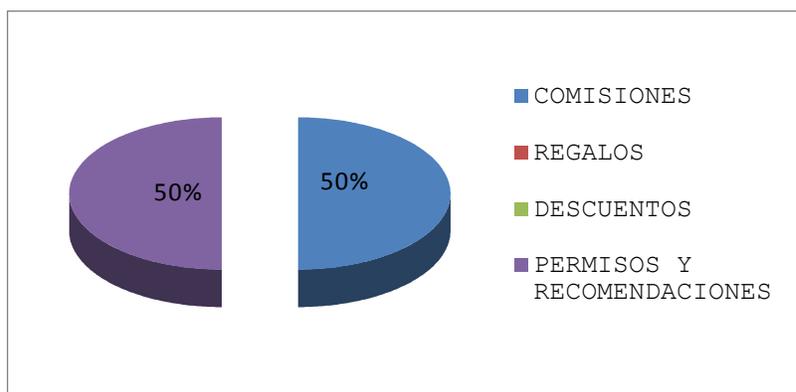
Objetivo: Conocer los beneficios adicionales a los de la ley que proporciona la empresa a sus empleados.

Cuadro No. 29

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMISIONES	1	50%
REGALOS	0	0%
DESCUENTOS	0	0%
PERMISOS Y RECOMENDACIONES	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación

Grafico No. 28



Análisis e Interpretación.

Los beneficios adicionales a los de la ley que proporciona la Comercial René a sus empleados son: comisiones de acuerdo a las ventas, recomendaciones para que soliciten préstamos al banco y permisos personales siempre y cuando éstos sean justificados.

Pregunta No. 15 ¿Considera que las relaciones laborales son armoniosas entre jefes y el personal?

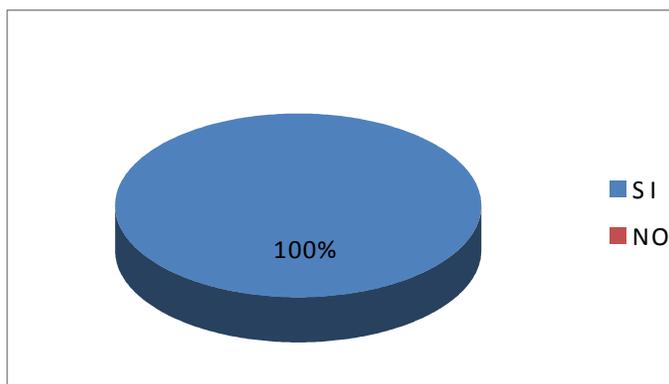
Objetivo: Conocer si existe una buena relación laboral entre jefe y empleado.

Cuadro No. 30

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 29



Análisis e Interpretación.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, los propietarios consideran que las relaciones laborales entre jefes y empleados dentro de la empresa son aceptables, siempre surgen conflictos pero dentro de la normalidad.

Pregunta No. 16 ¿Con qué frecuencia la empresa capacita al personal?

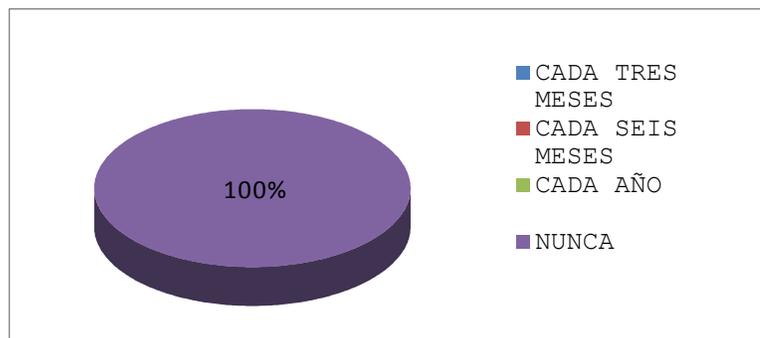
Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo la empresa capacita al personal.

Cuadro No. 31

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CADA TRES MESES	0	0%
CADA SEIS MESES	0	0%
CADA AÑO	0	0%
NUNCA	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación.

Grafico No. 30



Análisis e Interpretación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los propietarios coincidieron que en la empresa nunca capacita al personal, pero si aceptan que es necesaria para mejorar el rendimiento de los empleados en sus tareas.

Pregunta No. 17 ¿Considera necesario la Creación del Departamento de Recursos Humanos para la administración del personal en la empresa?

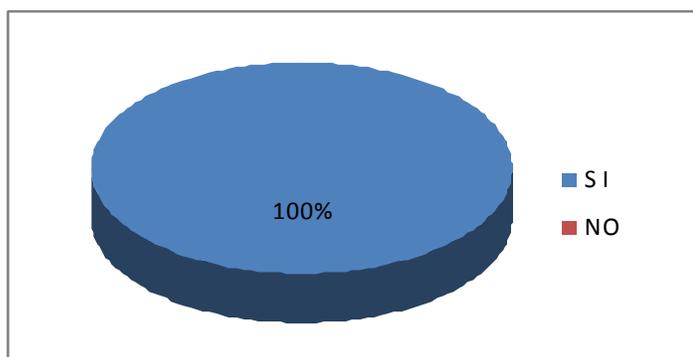
Objetivo: Conocer si es necesaria la creación del Departamento de Recursos Humanos en la Comercial René para ayudar a la Administración del Personal.

Cuadro No. 32

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Trabajo de Investigación

Grafico No. 31



Análisis e Interpretación.

Los propietarios expresaron estar de acuerdo con la creación de un Departamento de Recursos Humanos, porque esto permitiría una mayor organización, y las personas que se dedican actualmente a ello podrían enfocarse en un 100% a sus responsabilidades.

4.2. Conclusiones y Recomendaciones.

4.2.1. Conclusiones.

- 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.
- Todos los departamentos de la empresa se ven afectados por la escasez de un proceso de planeación del recurso humano; porque al 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.
- Atraer candidatos por medio de empleados o conocidos implica grandes riesgos, debido a que contratar a la persona mas capacitada para ocupar un puesto dentro de la empresa es limitada; y escoger a un individuo entre un numero reducido de alternativas no permite tomar la mejor decisión.

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

- Se logro identificar que en general, la Administración de Recursos Humanos en Comercial René S.A. de C.V. está siendo llevada a cabo de una manera informal y empírica, afectándola en sus oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- No cuenta con un organismo que apoye la gestión de talento humano, ésta es ejecutada por personas que no cuentan con la preparación necesaria para hacerlo.

4.2.2. Recomendaciones.

- Se debe contratar personal idóneo que tengan conocimiento de técnicas modernas de administración del talento humano para realizar eficientemente cada una de las funciones.
- La Comercial René 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.

- Deben emplearse mecanismos que garanticen atraer personas en cantidad y calidad necesarias para realizar un óptimo proceso de selección; estos pueden ser tanto externos como internos.
- Se debe establecer un sistema formal de inducción para cada uno de los departamentos, ya que éstos realizan labores diferentes; con 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.
- 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 cuales son los requisitos que cada puesto exige para poder atraer candidatos de calidad y seleccionar el que mejor cumpla las especificaciones del cargo.
- Es importante establecer periodos de evaluación del desempeño pues, permitirá tener una apreciación

sistemática del desempeño de cada empleado en las tareas que realiza, las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo.

- Es de mucha importancia que la Comercial René organice un departamento responsable de la administración de personal, que se encargue de formalizar la gestión del talento humano en la empresa que desde sus inicios hasta el día de hoy ha tenido como base fundamental el empirismo.
- La empresa necesita contratar profesionales que inicien procesos de provisión, aplicación, mantenimiento y control de recursos humanos, pero para ello debe definir en primer lugar cómo se conformara el departamento de personal, el numero personas que contratara, las funciones que les corresponden a dichas personas y los costos en los que se deben incurrir para que funcione el nuevo departamento en la organización.

CAPITULO V

PROPUESTA PARA LA CREACION

Y ORGANIZACIÓN DEL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS

HUMANOS EN COMERCIAL RENE

S.A. DE C.V.

CAPITULO V

PROPUESTA PARA LA CREACION Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN COMERCIAL RENE S.A. DE C.V.

5.1. Planeación Estratégica para el Departamento de Recursos Humanos en Comercial René S.A. de C.V.

En el ambiente competitivo de los negocios existe tecnología y procesos, para ello es necesario realizar cambios en la manera en como se realizan las funciones del recurso humano dentro de toda organización, ya que las personas son el factor dinámico que da vida a cualquier empresa.

En Comercial René S.A. de C.V. no es la excepción ya que esta enfrenta un gran problema, pues se toman decisiones en el momento en que se presentan las dificultades, es decir se tratan de enmendar los errores cuando se vuelve difícil contrarrestar los efectos adversos que la falta de planeación ocasiona sobre la empresa y sus operaciones.

En la búsqueda de solucionar los problemas que surgen como resultado de la administración informal del recurso humano, se hace necesario poner en practica un plan estratégico de

administración de talento humano en el departamento que se pretende crear; y de esta manera establecer lineamientos de dirección que permitan llevar las acciones de esta propuesta al logro de los objetivos a largo plazo.

Dentro de los elementos que conforman la planeación estratégica para este nuevo departamento se encuentran los objetivos que se pretenden alcanzar, políticas y estrategias.

5.1.1. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.

- Diseñar e implementar procesos organizados y coordinados que permitan realizar una adecuada Administración del Recurso Humano en Comercial René S.A. de C.V.
- Suplir cada una de las necesidades del personal en las diferentes áreas de la empresa de manera oportuna.
- Poner en práctica técnicas de reclutamiento y selección que sean útiles para atraer y contratar personal con calidad y cantidad necesarias.

- Elaborar e implementar mecanismos que contribuyan a retener el Recurso Humano en la empresa.
- Promover procesos de integración y orientación que permita una fácil adaptación de los nuevos empleados dentro de la empresa.
- Establecer y poner en práctica programas de capacitación que permitan desarrollar y mejorar las habilidades y capacidades del Personal de la Organización.
- Desarrollar técnicas de evaluación del desempeño que ayuden a la organización a determinar si el empleado cumple con los requisitos de su trabajo.

5.1.2. Políticas del Departamento de Recursos Humanos.

- La provisión del Personal en Comercial René se llevara a cabo mediante procesos establecidos de reclutamiento y selección; a través del departamento de Recursos Humanos en lo que compete a la contratación, es decir, no se tomaran decisiones en base a influencias personales o

familiares que de alguna forma pueden interferir en este proceso.

- El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de diseñar y crear procesos o instrumentos que facilite el reclutamiento y selección del personal (aunque para ello sea necesario el outsourcing) en donde dicho departamento será el único responsable de ejecutarlo y los resultados obtenidos serán su responsabilidad.
- Será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos socializar a los nuevos empleados de la empresa, deberán informarle sobre asuntos organizacionales (Misión y objetivos; Políticas y directrices; Estructura de la organización; productos ofrecidos etc), beneficios ofrecidos (Horarios de trabajo y de descanso; días de pago, programa de beneficios sociales ofrecidos por la organización, relaciones, presentación a los superiores y a los colegas) Y sus deberes (responsabilidades básicas, Visión general del cargo, tareas, objetivos del cargo, metas y resultados).

- El Departamento del Personal será el único encargado de llevar a cabo la evaluación del desempeño dicho proceso se realizara cada quince días tomando en cuenta las técnicas diseñadas por el mismo y que permita conocer el desempeño de los empleados en cada una de las tareas que se realizan en la empresa, para después informar a los socios los resultados que se obtuvieron y a la vez presentar propuestas para solucionar debilidades o mejorar el rendimiento del personal.
- El Departamento de Recursos Humanos desarrollara cada tres meses programas de capacitación, con el apoyo de entidades especializadas para mejorar el desempeño del personal.
- El Departamento de Recursos Humanos brindara asistencia a todas las unidades de la empresa; este elaborara informes con alternativas para la solución de problemas comunes de Administración de personal, sin embargo llevarlas a cabo será la decisión de la junta de socios.

5.1.3. Estrategias del Departamento de Recursos Humanos

- Para que la Comercial René S.A. de C.V. cuente con un Departamento de Recursos Humanos eficiente deberá contratar personal calificado para dicha unidad, los nuevos empleados deberán ser profesionales con experiencia en administración de empresas; estos candidatos podrán ser contactados a través de anuncios en universidades o por medio del ministerio de trabajo.
- Para cubrir las necesidades de personal y poder contar con ellos en el momento oportuno debe existir un esfuerzo conjunto entre el departamento de Recursos Humanos y todas las demás unidades de la empresa; ya que cada unidad tendrá la responsabilidad de informar mensualmente al departamento, de posibles despidos o renuncias para que este ponga en practica los pasos a seguir para poder suplir las necesidades de los puestos vacantes.
- Para obtener resultados óptimos el Departamento de Recursos Humanos pondrá en práctica técnicas que serán útiles para atraer y seleccionar candidatos idóneos.

Para ello será necesario la elaboración de anuncios que serán diseñados para promocionar los puestos vacantes dentro de la empresa, así como también la elaboración de pruebas escritas para cada área de la empresa.

- Para que los nuevos miembros de la organización se adapten a la empresa y a su entorno es necesario que el Departamento de Recursos Humanos ponga en practica un programa de integración formal de socialización, el cual incluya un mensaje de bienvenida, una breve historia de la empresa, presentación del empleado con sus nuevos compañeros de trabajo y de esta manera poder familiarizar al nuevo empleado dentro de la organización.
- Para que la empresa pueda programar capacitaciones sin mayor costo en periodos de tiempo corto ya sea trimestral o semestralmente, será necesario mantener relaciones con organismos como la Cámara de Comercio de El Salvador, INSAFORP, entre otros, para mantenerse actualizado en cuanto a los nuevos temas que se están desarrollando, y de esta manera dar retroalimentación a los empleados para que puedan tener un mayor desempeño.

- El Departamento de Recursos Humanos llevara a cabo la evaluación del desempeño de los empleados sin previo aviso, ya que esto permitirá una valoración objetiva del desempeño de los empleados; para ello seria conveniente diseñar un instrumento escrito que permita recolectar información importante y establecer al mismo tiempo una escala en donde se pueda valorar en que nivel se encuentra el empleado evaluado.

5.1.4. Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

El estudio realizado en la Comercial René S.A. de C.V. permitió conocer la necesidad que tenia la empresa de crear un departamento dedicado exclusivamente a la administración del recurso 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 conformaran.

El Departamento constara de una jefatura y tres dependencias las cuales son: Sección de reclutamiento y

selección, sección de inducción y desarrollo, sección de compensación y control. (Ver figura #2)

El número de personas que constituirá el departamento será de cinco personas, organizadas de la siguiente manera:

- Jefatura: un Jefe de Personal.
- Sección de Reclutamiento y Selección: una persona.
- Sección de Inducción y Desarrollo: una persona.
- Sección de Compensación y Control: una persona.

La posición jerárquica del Departamento dentro de la empresa, se determinó en el primer nivel, dependiendo de la máxima autoridad: El Gerente. Este hecho se justifica porque la función de Personal es tan importante como la financiera, la productiva y de mercadotecnia, por tanto amerita estar al mismo nivel de ellos. En cuanto a las relaciones de responsabilidad y autoridad, el Departamento estará bajo dependencia del Gerente General de la empresa.

Dentro de su 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 otros jefes de línea, el Departamento de Recursos Humanos

tendrá autoridad de Staff porque están para ayudar y prestar servicios de recomendaciones que sirve para mejorar y solucionar los problemas que se presenten para la consecuencia de los objetivos de la empresa.

5.1.5. Estructura Organizativa Propuesta de la Comercial René S.A. de C.V.

Figura No. 1

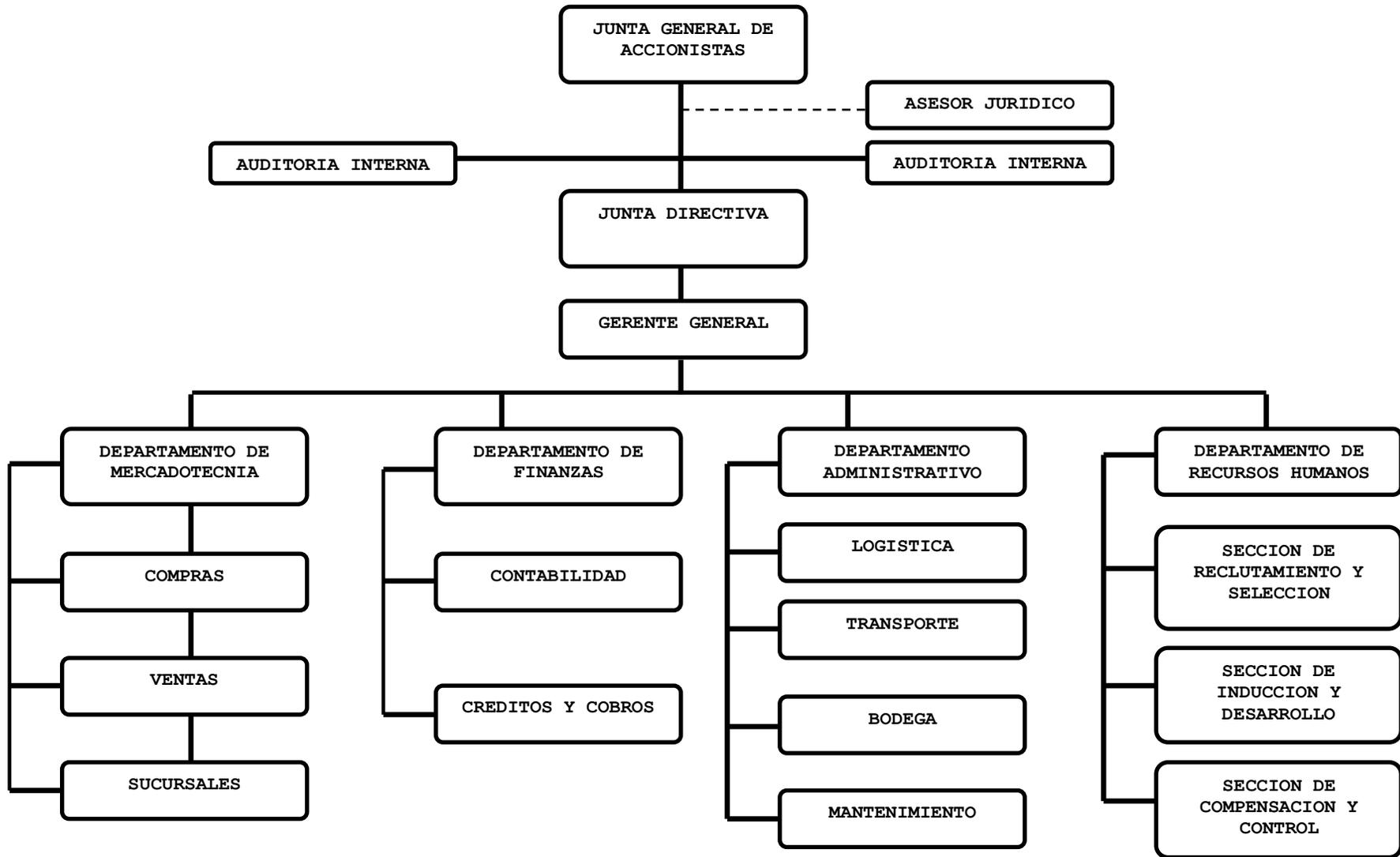
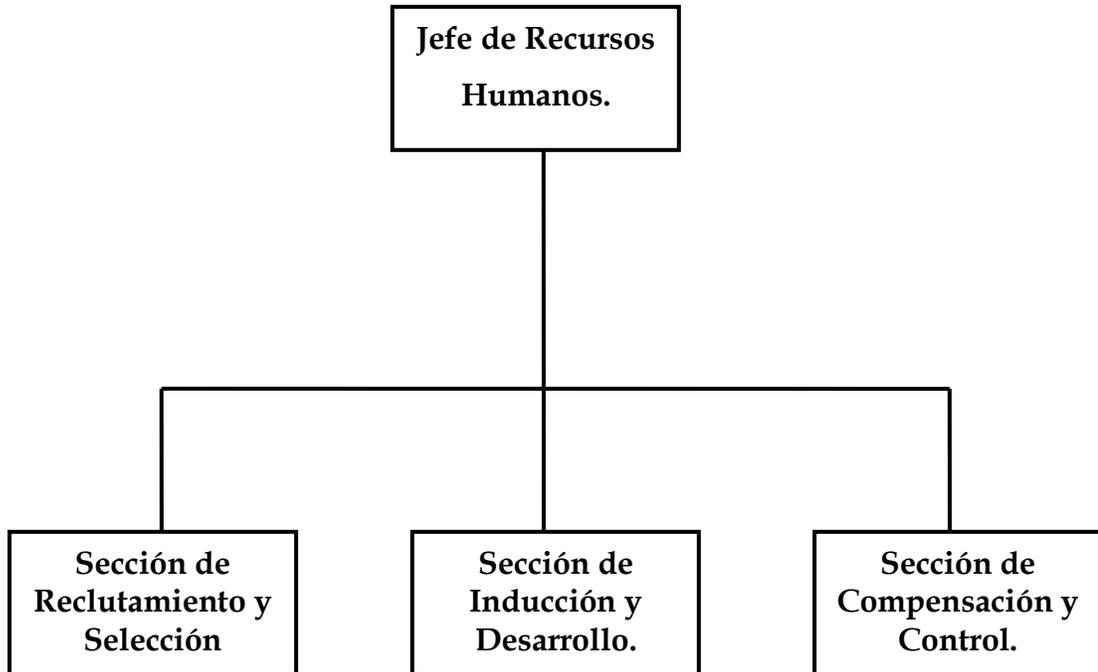


Figura No.2



En el organigrama del Departamento de Recursos Humanos se muestra que la autoridad máxima dentro del mismo está constituida por la jefatura, y que ésta tiene autoridad de línea sobre la Sección de Reclutamiento y Selección, Sección de Inducción y Desarrollo, Sección de Compensación y Control.

La posición jerárquica del departamento dentro de la organización, se ubica en el primer nivel dependiendo del Gerente General. (Ver figura #1).

En cuanto a relaciones de autoridad y responsabilidad 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.

La Sección de Reclutamiento y Selección, se encargará de utilizar técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y que sean capaces de ocupar cargos dentro de la empresa para elegir a lo más idóneos para tratar de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la empresa.

La Sección de Inducción y Desarrollo se encargará que los nuevos empleados se integren a la cultura de la empresa, para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la empresa. Además debe hacer que el nuevo empleado se

comprometa a cumplir con el horario de trabajo, seguir las orientaciones de su superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones. Además se encargara de que los empleados sean dinámicos y flexibles a la adaptación, ajustes y reorganización a través de capacitaciones, programas etc., para que la empresa pueda sobrevivir en un ambiente de cambios.

La Sección de Compensación y Control se encargará de que los empleados reciban su remuneración como retorno de la ejecución de sus tareas organizacionales, así como también llevar un control de las vacaciones, gratificaciones, horas extras, etc., que le corresponde a cada empleado. Además se encargara de proyectar, mantener y desarrollar un plan de evaluación del desempeño del personal para poder determinar que tanto contribuye el empleado en la empresa.

5.2. Manual de Organización y Funciones del Departamento de Recursos Humanos de Comercial René S.A. de C.V.

Con la elaboración del Manual de Organización y Funciones se pretende proporcionar al Departamento de Recursos Humanos una herramienta que oriente al personal del departamento y facilite el ordenamiento y coordinación de las actividades que le corresponde ejecutar.

Para ello, se detallan los aspectos como: Objetivos, ámbitos, instrucciones, normas y descripciones.

5.2.1. Objetivos del Manual.

- Ayudar a los miembros del Departamento de Recursos Humanos a organizarse, de tal manera que garanticen el cumplimiento de cada una de sus funciones.
- Establecer las líneas de autoridad y responsabilidad para evitar la dualidad de funciones y esfuerzos.

- Especificar el nivel de educación o conocimiento que deben tener cada uno de los empleados de la empresa para desempeñar adecuadamente su trabajo.
- Dar a conocer a los empleados los riesgos a los cuales están expuestos al a la hora de realizar sus tareas.

5.2.2. Ámbito del Manual.

El área de aplicación del manual, serán únicamente las unidades que conforman el Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a la propuesta de creación de la misma.

5.2.3. Instrucciones para su uso.

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos se encargara de la difusión del manual a todos los empleados que conforman dicha unidad, por ello ha sido diseñado en forma sencilla y de fácil interpretación.

El contenido se describe de la siguiente manera:

- Objetivo
- Funciones

- Requisitos y características personales necesarias para ocupar un puesto.

5.2.4. Normas para su Aplicación.

El Departamento de Recursos Humanos deberá encargarse de coordinar las actividades encaminadas a la aplicación del manual.

Es importante que el manual esté en continua revisión, para cumplir con los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del mismo y de esta manera realizar cualquier cambio o modificación que surja en el camino.

5.2.5. 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 la Comercial René S.A. de C.V.



COMERCIAL RENE S.A. de C.V.

**Manual de Análisis y Descripción
de Puestos**

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Gerente de Línea

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Gerente General

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Sección de Reclutamiento y Selección, Sección de Inducción y Desarrollo, Sección de Control y Compensación

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Sección de Reclutamiento y Selección, Sección de Inducción y Desarrollo, Sección de Control y Compensación.

CON OTRAS UNIDADES: Departamento de Finanzas y Departamento de Mercadotecnia.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna.

CON PARTICULARES: Ministerio de Trabajo, INSAFORP, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

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

FUNCIONES:

- Hacer un análisis a fin de identificar las necesidades (tanto de contratación de personal como de capacitación, etc.) en cada uno de los departamentos de la empresa.
- Llevar control de asistencia de cada uno de los departamentos de la empresa.
- Revisar y asesorar sobre causas y consecuencias de despido y renunciaciones.
- Revisar planillas de sueldos.
- Apertura y cierre de expedientes de personal.
- Administrar los manuales y publicarlos en la empresa.
- Formular objetivos y políticas de personal, sujetarlos a la decisión con los jefes, obtener su aprobación y cuidar de que se implanten.
- Colaborar con la implantación de sistemas de evaluación del desempeño.

- Inscribir a los empleados de la empresa al ISSS y AFP.
- Extender certificado del ISSS a los empleados.
- Asistir a audiencias en el Ministerio de Trabajo.
- Cualquier otra función que sea encomendada por el gerente general.

REQUISITOS:

GRADO ACADEMICO: Lic. En Administración de Empresa.

EXPERIENCIA:

Dos años en Administración de Recursos Humanos.

Tres años en actividades administrativas diversas.

PERSONALES: Ambos sexo, edad máxima 40 años, estado civil indiferente.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Conocimiento de normas relacionadas con leyes laborales, manejo de paquete de oficina.

HABILIDADES ESPECIALES:

Capacidad de dirección y liderazgo, toma de decisiones, delegar autoridad, buenas relaciones interpersonales, buena expresión en forma verbal y escrita, acostumbrado a trabajar bajo presión, capacidad de análisis e interpretación, poder asumir y corregir sus faltas.

ACTIVIDADES REQUERIDAS:

Deseo de superación, proactivo, buenos modales y respetuoso, que acate políticas y lineamientos.

AMBIENTE DE TRABAJO: Condiciones agradables.

TIPO DE TRABAJO: Trabajo de mucha presión y supervisión directa del Gerente General.

RIESGO: Estrés, fatiga mental, dolor de cabeza, insomnio.

ELABORADO:

Estudiantes UES

REVISADO

AUTORIZACION:

Junta de Socios



COMERCIAL RENE S.A. de C.V.

**Manual de Análisis y Descripción
de Puestos**

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Sección de Reclutamiento y Selección.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Sub-Unidad del Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Jefe de Recursos Humanos.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna.

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Jefe de Recursos Humanos, Sección de Inducción y Desarrollo, Sección de Control y Compensación.

CON OTRAS UNIDADES: Ninguna

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna.

CON PARTICULARES: Ministerio de Trabajo.

OBJETIVO: Atraer recurso humano idóneo en gran cantidad para poder dotar a la empresa de personal en el momento oportuno.

FUNCIONES:

- Buscar las fuentes de abastecimiento apropiado para el reclutamiento de recursos humanos y mantener contactos con ellos.
- Elaborar anuncios para comunicar la existencia de plazas en la empresa.
- Planificar y realizar procesos de selección de personal.
- Realizar entrevistas a los candidatos para ocupar un cargo en la empresa.
- Aplicar pruebas a los aspirantes durante el proceso de selección y presentar resultados al jefe de la unidad.
- Realizar llamadas telefónicas a las personas que deban someterse al proceso de selección para confirmar citas.
- Dar informes al jefe de recursos humanos sobre los candidatos elegidos en el proceso de selección.

REQUISITOS:

GRADO ACADEMICO:

Lic. En Administración de Empresa o Lic. En Psicología.

EXPERIENCIA:

En cargos similares mínimo dos años.

PERSONALES: Ambos sexo, edad máxima 40 años, estado civil indiferente.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Capacitaciones en como Reclutar y Seleccionar más efectivamente el personal calificado para la empresa.

Aspectos que se deben de tomar en cuenta para Reclutar y Seleccionar.

HABILIDADES ESPECIALES:

Capacidad para tomar decisiones, buenas relaciones interpersonales, buena expresión oral y escrita, capacidad de análisis e interpretación.

AMBIENTE DE TRABAJO:

Condiciones agradables.

TIPO DE TRABAJO:

Trabajo de mucha presión y supervisión directa del Gerente de Recursos Humanos.

RIESGO:

Estrés, fatiga mental, dolor de cabeza, insomnio.

ELABORADO:

Estudiantes UES

REVISADO

AUTORIZACION:

Junta de Socios



COMERCIAL RENE S.A. de C.V.

**Manual de Análisis y Descripción
de Puestos**

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Sección de Inducción y Desarrollo.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Sub-Unidad del Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Jefe de Recursos Humanos.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna.

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Jefe de Recursos Humanos, Sección de Reclutamiento y Selección, Sección de Control y Compensación.

CON OTRAS UNIDADES: Departamento de Mercadotecnia, Departamento de Finanzas.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Jefe de Mercadotecnia, Jefe de Finanzas.

CON PARTICULARES: Ministerio de Trabajo, INSAFORP, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

OBJETIVO: Integrar al nuevo personal a la empresa y elaborar programas que permitan desarrollar las habilidades de los empleados y de esta manera alcanzar los objetivos.

FUNCIONES:

- Hacer más rápido la integración del nuevo personal, proporcionar toda clase de información referente a la empresa.
- Elaborar programas para la inducción de los nuevos empleados.
- Elabora estudios para proponer programas de capacitación para mejorar la eficiencia en las actividades que desarrollan los empleados en sus respectivas áreas de responsabilidad.
- Crear mecanismos que permitan mantener y desarrollar en los empleados habilidades suficientes para lograr los objetivos de la empresa.
- Elaborar reportes sobre las necesidades de capacitación que presentan los empleados.

REQUISITOS:

GRADO ACADEMICO: Lic. En Administración de Empresa.

EXPERIENCIA:

Dos años como mínimo en cargos similares

PERSONALES: Ambos sexos, edad máxima 40 años, estado civil indiferente.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Elaboración de programas de inducción.

Elaboración de planes de desarrollo para el personal eficaz.

HABILIDADES ESPECIALES:

Capacidad para tomar decisiones, buenas relaciones interpersonales, capacidad de expresarse de forma verbal y escrita, capacidad de análisis e interpretación.

ACTIVIDADES REQUERIDAS:

Deseo de superación, proactivo, buenos modales y respetuoso, que acate políticas y lineamientos.

AMBIENTE DE TRABAJO: Condiciones agradables.

TIPO DE TRABAJO: Trabajo de mucha presión y supervisión directa del Jefe de Recursos Humanos.

RIESGO: Estrés, fatiga mental, dolor de cabeza, insomnio.

ELABORADO:

Estudiantes UES

REVISADO

AUTORIZACION:

Junta de Socios



COMERCIAL RENE S.A. de C.V.

**Manual de Análisis y Descripción
de Puestos**

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Sección de Compensación y Control.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Sub-Unidad del Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Jefe de Recursos Humanos.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna.

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Jefe de Recursos Humanos, Sección de Reclutamiento y Selección, Sección de Inducción y Desarrollo.

CON OTRAS UNIDADES: Departamento de Mercadotecnia, Departamento de Finanzas.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Jefe de Mercadotecnia, Jefe de Finanzas.

CON PARTICULARES: Ninguna.

OBJETIVO: Elaborar reportes de la evaluación del desempeño de los empleados con el fin de conocer si se han logrado los

objetivos de la empresa y de esta manera recompensar a los empleados con mejor desempeño.

FUNCIONES :

- Elaborar reportes con respecto a las acciones de personal de la empresa para conocer su desempeño.
- Realizar programación anual de vacaciones para los empleados de los diferentes departamentos de la empresa y verificar su cumplimiento.
- Elaborar informe mensual sobre incapacidades otorgadas a los empleados.
- Elaborar formatos para la evaluación del desempeño humano en los diferentes departamentos.
- Medir el rendimiento del recurso humano en su puesto de trabajo.
- Proporcionar al empleado los resultados de la evaluación.
- Desarrollar programas que contribuyan a mejorar aquellas áreas donde los empleados presenten mayores deficiencias.
- Elaborar formatos de auto evaluación para que los empleados también tengan la oportunidad de auto calificarse.

REQUISITOS:

GRADO ACADEMICO: Lic. En Administración de Empresa.

EXPERIENCIA:

Dos años como mínimo en cargos similares

PERSONALES: Ambos sexo, edad máxima 40 años, estado civil indiferente.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Conocimiento de normas relacionadas con leyes laborales.

HABILIDADES ESPECIALES:

Capacidad para tomar decisiones, buenas relaciones interpersonales, capacidad de análisis e interpretación.

ACTITUDES REQUERIDAS:

Deseo de superación, proactivo, buenos modales y respetuoso, capaz de expresarse en forma verbal y escrita.

AMBIENTE DE TRABAJO: Condiciones agradables.

TIPO DE TRABAJO: Trabajo de mucha presión y supervisión directa del Jefe de Recursos Humanos.

RIESGO: Estrés, fatiga mental, dolor de cabeza, insomnio.

ELABORADO:

Estudiantes UES

REVISADO

AUTORIZACION:

Junta de Socios

5.3. Plan Estratégico de Recursos Humanos.

5.3.1. Planeación de Recursos Humanos.

5.3.1.1. Misión.

Misión

"Somos un Departamento que contribuye al éxito organizacional mediante la provisión de Recurso Humano calificado con los requerimientos mínimos que los puestos exigen, desarrollando habilidades o destrezas a través de la capacitación periódica, con el fin de proporcionar recurso capaz de reaccionar ante cualquier situación que presente la empresa".

5.3.1.2. Visión.

Visión

"Aspiramos ser un Departamento que contribuya al crecimiento de la empresa, proporcionando personal que sea capaz de enfrentar y dar soluciones a los problemas con el fin de asegurar una posición en el mercado".

5.3.1.3. Valores.

En todo departamento se deben practicar muchos valores para que pueda haber unión entre compañeros y pueda funcionar mejor la empresa, en el Departamento de Recursos Humanos de la Comercial René deberán practicarse valores como:

- **Respeto.**

Es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, es el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

- **Confianza.**

Esperanza firme o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o hacer una cosa como se desea.

- **Responsabilidad.**

Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.

- **Solidaridad.**

Apoyo a una causa o al interés de otros.

- **Honestidad.**

Es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

- **Comunicación.**

Es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información.

5.3.1.4. Objetivos.

- Atraer candidatos para seleccionar los futuros participantes de la organización para disponer de ellos en el momento oportuno.
- Escoger entre los candidatos que se han reclutado aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo para que pueda ocuparlo con mayor rapidez.
- Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.

- Evitar excesos de contratación y entrenamiento en determinadas áreas de la empresa.

5.3.1.5. Políticas.

- Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso o acudir al banco de solicitudes que tenga la empresa; de lo contrario se debe iniciar un proceso que permita atraer nuevas opciones (Ver Anexo No. 3).
- 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 para ello será necesario el uso de pruebas (psicológicas, de aptitudes, de conocimiento, etc.) a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

5.3.1.6. Estrategias.

- Dirigir esfuerzos para que la empresa cuente con un sistema de información de recursos humanos que proporcione datos confiables y actualizados de los aspirantes que podrían ocupar un puesto en la empresa.
- Realizar cada seis meses el cálculo y el 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.

- Contar con la información de los aspirantes que quedaron como segunda opción en el proceso de selección que se realizó con anterioridad para tomarlos en cuenta cuando sea necesario cubrir una nueva vacante.
- Planear semestralmente la cantidad de personal que se requiere en las diferentes áreas de la empresa, especialmente en aquellas en que la rotación de personal es más constante.

5.3.1.7. Metas.

- Mantener un archivo de datos actualizado de los aspirantes que han solicitado empleo en la empresa
- En el momento de conocer la renuncia o despido de un empleado buscar en el archivo de datos los candidatos que puedan ocupar un puesto vacante en la empresa.
- Que el puesto vacante se cubra en un promedio de 5 días después de retirarse el empleado de la empresa.

- Que se reduzcan los costos operativos por lo menos en un 30% en el primer año por contratar constantemente nuevos empleados.

5.3.2. Reclutamiento de Recursos Humanos.

El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la gestión del recurso humano para la empresa y la importancia depende de su correcta aplicación.

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

Por lo antes mencionado se puede decir que es de mucha importancia el desarrollar un buen proceso de reclutamiento para la Comercial René S.A. de C.V. el cual le permita contratar a la persona que mas se adecue al perfil del puesto vacante.

5.3.2.1. Objetivos.

- Buscar la mayor cantidad de candidatos que reúnan los requisitos del puesto para someterlos a las pruebas de selección y así cubrir una plaza vacante.
- Atraer suficiente cantidad de aspirantes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
- Brindar la información adecuada a los aspirantes de los requisitos y beneficios del cargo.
- Reducir los costos de capacitación.

5.3.2.2. Políticas.

- Se considerara como aspirante al puesto a aquellos que cumplan con el perfil que exige el puesto.
- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias del puesto.
- Promocionar dentro de la empresa el puesto vacante dando a conocer los requisitos que requiere el cargo por si algún

empleado desea concursar para ocupar el puesto, si no existe ninguno, se procederá al reclutamiento externo (Ver Anexo No.4).

- Al no disponer de personal idóneo para el puesto vacante dentro de la empresa debe recurrirse al reclutamiento externo.
- Se le dará prioridad al reclutamiento interno sobre el externo.

5.3.2.3. Estrategias.

- Elaborar un documento en donde se detallen las especificaciones de cada cargo con el fin de conocer los requisitos que el aspirante debe cumplir para ocupar el puesto (Ver Anexo No.5).
- Antes de iniciar el proceso de reclutamiento, se establecerá con anticipación el mercado de personal sobre el cual se desea reclutar aspirantes para un puesto vacante.

- 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.
- Utilizar técnicas de reclutamiento externo como anuncios de acuerdo a las características que posee el mercado de recursos humanos al cual se desea acceder (Ver Anexo No. 6).

5.3.2.4. Metas.

- Atraer por lo menos un 70% de los aspirantes del mercado laboral que se ha elegido.
- Los candidatos que quieran formar parte de la empresa cumplan al menos en un 75% con los requisitos que exige el puesto.
- Que la técnica que se utilice para atraer a los candidatos a la empresa refleje por lo menos el 90% de los requisitos que se necesitan para ocupar el puesto vacante.

5.3.3. Selección de Recursos Humanos.

La importancia de la selección consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Esto es posible ya que existe una variedad de diferencias individuales físicas y psicológicas que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

Por ello se deben realizar una serie de pruebas y emplear técnicas de selección para poder tomar la mejor decisión sobre la contratación (Ver Anexo No.7).

5.3.3.1. Objetivos.

- Escoger y clasificar los candidatos adecuados que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

- Obtener candidatos cuyas aptitudes concuerden con las especificaciones del puesto.
- Aplicar técnicas de selección como las pruebas para poder recomendar aquellos candidatos que mas se adecuen al puesto (Ver Anexo No.8).

5.3.3.2. Políticas.

- Someter a todos los aspirantes a las pruebas de selección sin preferencia alguna.
- Seleccionar al aspirante de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en las pruebas y no en base a la intuición.
- Elegir al aspirante que obtuvo el mejor resultado en cada una de las pruebas a las que se sometieron y de acuerdo a la opinión del jefe de línea que lo solicito.

5.3.3.3. Estrategias.

- Es necesario elegir técnicas de selección que permitan conocer y escoger a los candidatos más adecuados tomando

en consideración no solo sus habilidades y aptitudes sino también su comportamiento y personalidad.

- Adecuar al candidato al cargo, en base a sus habilidades.
- Se tiene que elaborar un formato que contenga las especificaciones del puesto tomando como base el análisis y descripción del cargo, esto permitirá comparar las características de los candidatos con los requisitos del puesto.
- Aplicar técnicas de selección adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Hacer uso de técnicas de selección que permitan comprobar si el aspirante cumple con los requisitos mínimos para ocupar un puesto en la organización.

5.3.3.4. Metas.

- Elegir al candidato mas adecuado para ocupar el cargo ofrecido.

- Obtener resultados confiables que permitan elegir al aspirante con mejores habilidades y aptitudes para el cargo.
- Dotar a la empresa con empleados mas calificados en cada uno de sus departamentos.
- Reducir las influencias que algunos aspirantes pueden tener para poder ocupar un puesto dentro de la organización.

5.3.4. Inducción o Socialización de Recursos Humanos.

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma, disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a

todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general: mensaje de bienvenida, misión y visión, antecedentes, objetivos, etc.

5.3.4.1. Objetivos.

- Brindar la información necesaria a los nuevos empleados sobre la cultura organizacional de la empresa.
- Proporcionar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará para que pueda desarrollarla con seguridad en el menor tiempo posible.
- Darle a conocer al empleado los objetivos y necesidades que tiene la empresa.

- Contribuir para que los nuevos empleados puedan adaptarse con más facilidad a la cultura organizacional que predomina en la empresa.

5.3.4.2. Políticas.

- Inducir al empleado utilizando dos métodos el teórico y el práctico.
- Será responsabilidad de los jefes inmediatos, así como de los compañeros contribuir para que el empleado se socialice de la manera mas rápida, además aclarar cualquier duda que a este se le presente en el momento de desempeñar sus tareas.
- Deberá iniciarse el proceso de inducción desde el momento en que el empleado forme parte de la empresa para que se adapte lo más rápido posible.
- Brindar al empleado un ambiente de trabajo agradable al inicio de sus operaciones para que este se sienta seguro y este más receptivo a la información que se le proporcione.

5.3.4.3. Estrategias.

- Poner en práctica programas de socialización que sean útiles para la rápida adaptación y seguridad del empleado en el puesto de trabajo.
- Que al nuevo empleado se le brinde toda la información necesaria de la empresa para que pueda familiarizarse con la organización.
- El responsable de la Sección de Inducción y Desarrollo será el que se encargue de diseñar programas de inducción que sean únicos para cada una de las unidades de la empresa.
- Se le asignara al nuevo empleado tareas con cierto grado de dificultad para que adquirieran seguridad y confianza en las tareas que desempeña.

5.3.4.5. Metas.

- Que el empleado sea capaz de aprender al menos en un 75% durante el periodo de prueba las tareas que va a desempeñar en la empresa.
- Que las características del nuevo empleado cubra en un 80% los requisitos del puesto para suplir las necesidades de la organización.
- Que en el periodo de prueba el empleado logre en un 75% la seguridad en el puesto de trabajo para reducir la rotación de empleados nuevos.

5.3.5. Descripción y Análisis de Cargos.

La descripción y el análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios, la evaluación del desempeño, etc.

5.3.5.1. Objetivos.

- Dar a conocer al nuevo empleado cuales son sus tareas o funciones que desempeñara dentro de la empresa.
- Elaborar el perfil que debe tener el ocupante del puesto para elegir el tipo de prueba que se les aplicara.
- Colaborar con la elaboración de anuncios para que sirvan de base para el reclutamiento de personal.
- Suministrar información de las posibles debilidades del cargo que ayuden a identificar la necesidad de capacitación.

5.3.5.2. Políticas.

- En el proceso de selección se elegirá al candidato que mejor se ajuste a los requisitos exigidos por el puesto.
- Proporcionar al empleado un documento que contenga las especificaciones de las tareas, deberes y obligaciones que será responsabilidad de la persona que ocupa el cargo.

- Será responsabilidad de la Sección Reclutamiento y Selección suministrar anuncios para el reclutamiento, basándose en el análisis y descripción de cargos de la vacante que se necesita cubrir, de manera que se puedan detallar los requisitos que deben cumplirse para ocupar dicho puesto.
- Se deben ejecutar programas de capacitación en las áreas con más deficiencia tomando en cuenta la información proporcionada por el análisis y descripción de cargos.

5.3.5.3. Estrategias.

- El responsable del proceso de selección deberá trabajar en forma conjunta con el jefe de línea respectivo para conocer si los aspirantes cumplen con las características (educación, experiencia, iniciativa, etc.) que se requieren para ocupar el puesto y finalmente elegir al candidato que mas se adecue al cargo.
- El encargado de la Sección de Inducción y Desarrollo será el responsable de elaborar un documento en donde se

detallen todos los puestos de trabajo con sus respectivas tareas, deberes y responsabilidades.

- La Sección de Reclutamiento y Selección elaborara los anuncios de puestos vacantes tomando en consideración los requisitos y especificaciones del puesto.
- El Jefe del Departamento de Recursos Humanos en conjunto con los jefes de todas las unidades realizaran estudios tomado como base el análisis y descripción de cargos para identificar las áreas que tienen la necesidad de capacitación y en base a ello elaborar los programas pertinentes.

5.3.5.4. Metas.

- Hacer una selección de los mejores aspirantes que cumplan por lo menos con un 85% de los requisitos exigidos por el puesto para que puedan ocupar un cargo vacante.
- Los anuncios que se elaboraran para dar a conocer que existe un puesto vacante dentro de la empresa deberá

contener el 100% de los requisitos que se contemplan en las especificaciones del puesto.

- Atraer aspirantes calificados en un 85% a través de la buena elaboración de la descripción y análisis de puestos para que exista un mejor proceso de selección de personal.

5.3.6. Evaluación del Desempeño del Personal.

La evaluación del desempeño del personal, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

Uno de los usos más comunes de la evaluación del recurso humano es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los empleados sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

5.3.6.1. Objetivos.

- Medir el desempeño de los empleados en cada una de las tareas que realiza.
- Identificar los obstáculos (supervisión, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados, integración, etc.) que impiden a los empleados el logro de los objetivos de la empresa.
- Contar con un plan de medidas correctivas que ayuden a mejorar el desempeño de cada uno de los empleados en su puesto de trabajo.

5.3.6.2. Políticas.

- La evaluación del desempeño deberán realizarla los encargados del Departamento de Recursos Humanos y los

Jefes de Línea respectivos a cada uno de los empleados que laboran en la empresa.

- Dar a conocer a cada uno de los empleados los resultados obtenidos en la evaluación y a su vez hacer las observaciones respectivas.
- Es responsabilidad de la Sección de Compensación y Control la elaboración de formatos para la evaluación del desempeño del personal.
- Todo evaluación deberá ser discutida por el Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Línea y el Gerente General para emprender acciones correctivas necesarias que beneficien a la organización.
- Valorar cada tres meses los aportes y resultados de cada empleado para el logro de los objetivos.
- La Sección de Compensación y Control se encargara de archivar las evaluaciones, y las anexara al expediente de cada empleado.

5.3.6.3. Estrategias.

- En base a los resultados de la evaluación se pondrán en práctica programas que ayuden al mejoramiento de las áreas donde los empleados posean un menor desempeño.
- Además de la evaluación del desempeño será necesario realizar una autoevaluación a los empleados para tener una percepción de cómo ellos consideran que están realizando su trabajo, dichos formatos serán elaborados por la Sección de Compensación y Control.
- La Sección de Compensación y Control deberá elaborar formatos para la evaluación del desempeño de los empleados tomando como base el análisis y descripción de cada cargo, que contribuya a recolectar información objetiva; además, se deberá emplear un método sencillo y comprensible que pueda aplicado al personal que labora en la empresa (Ver Anexo No.9).

5.3.6.3. Metas.

- Cada tres meses los empleados deberán conocer la forma en que están desempeñando sus tareas en el cargo.
- Realizar la evaluación del desempeño y la autoevaluación por lo menos cuatro veces al año.
- Contar con un banco de datos que contenga el registro de la evaluación del desempeño de todos los empleados para que sirva de referencia al tomar decisiones respecto a capacitaciones, despidos, promociones, ascensos.
- Que con la evaluación del desempeño la empresa pueda conocer si los objetivos se están cumpliendo al menos en un 80%.

5.3.7. Capacitación y Desarrollo.

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en

los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

5.3.7.1. Objetivos.

- Que la Comercial René S.A. de C.V. cuente con empleados que tengan el nivel de conocimientos exigidos para poder desempeñar mejor sus funciones.
- Poner en práctica técnicas que logren desarrollar en los empleados destrezas y habilidades que permitan el logro de los objetivos de la empresa.
- Contar con empleados que proporcionen un mejor servicio a los clientes de la empresa para que esta pueda seguir siendo líder en el mercado.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

5.3.7.2. Políticas.

- Los empleados serán observados por sus Jefes quienes tendrán la responsabilidad de determinar quienes necesitan capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Todos los empleados encargados de las salas de ventas se someterán a capacitaciones grupales, en cortos periodos de tiempo para darles a conocer nuevas técnicas de venta y de atención al cliente.
- En base a los resultados de cada una de las evaluaciones que se les practicaran a los empleados, los Jefes de Línea serán los responsables de dar a conocer al Departamento de Recursos Humanos el área en el que se le debe capacitar para que este realice las gestiones pertinentes.
- Todos los empleados deberán asistir obligatoriamente a cada una de las capacitaciones, únicamente podrán faltar por causas justificadas ya sea por muerte de un familiar o una hospitalización.

5.3.7.3. Estrategias.

- Se elaborara periódicamente un reporte que refleje las necesidades de capacitación que presentan los empleados en cada cargo siendo este discutido por el Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos para realizar las acciones necesarias.
- La Sección de Inducción y Desarrollo será el encargado de establecer contactos con instituciones y personas especializadas que brinden sus servicios para desarrollar las diferentes capacitaciones.
- Realizar reuniones con todos los Jefes de Línea y el Departamento de Recursos Humanos para exponer las necesidades que han surgido en cada unidad y de esta manera tomar las medidas necesarias para dar solución a cada situación.
- El jefe de Línea del Área de Mercadotecnia deberá realizar reuniones con los empleados de ventas cuando exista

producto nuevo del cual se requiera conocer el manejo y funcionamiento y poder ofrecerlo con seguridad al cliente.

5.3.7.4. Metas.

- Mantener empleados calificados y motivados, capaces de enfrentarse a cualquier situación contingencial.
- Detectar las necesidades de capacitación para que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada.
- Que el empleado participe activamente en las capacitaciones por lo menos cada cuatro veces al año.
- Que la empresa realice reuniones de convivencia fuera de la empresa entre los empleados para que puedan compartir experiencias y aprender los unos de los otros.

- Fomentar una relación de confianza entre jefes y empleados donde los primeros puedan darse cuenta que tan efectivas han sido las capacitaciones; y los segundos puedan aclarar las dudas respecto al tema.

5.3.8. Administración de Salarios.

Es el área relacionada con pagos, prestaciones y servicios por parte del empleador que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización.

La administración del Departamento de Personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

5.3.8.1. Objetivos.

- Lograr que los empleados sean capaces de comprender que el salario que reciben esta de acuerdo a su cargo, responsabilidad y riesgo que se requiere para ejecutarlo.

- Elaborar un programa de compensaciones adecuado y justo tanto para los empleados como para la empresa que contribuya a que esta obtenga y retenga el personal.
- Cumplir con las disposiciones legales en el momento de establecer la remuneración de los empleados.

5.3.8.2. Políticas.

- El salario mínimo que se pagara en la empresa en de \$194.24 al mes.
- El pago de salario a los empleados de Comercial René se realizara cada 15 días.
- Para determinar el aumento de salario se tomara en cuenta algunas consideraciones como: desempeño y dedicación del empleado, el nivel del puesto que ocupa en la empresa, así como el tiempo que tiene la persona de laborar en ella.
- Será responsabilidad de la Sección de Compensación y Control llevar un registro de días festivos, vacaciones y

horas extras de cada empleado para hacer las respectivas remuneraciones.

- En caso de que un empleado pida un anticipo de su sueldo o un préstamo personal deberá firmar un documento que respalde dicha acción, descontando este último de su sueldo mensual.
- En caso de renuncia de un empleado, la Sección de Compensación y Control será el encargado de darle su respectiva liquidación.

5.3.8.3. Estrategias.

- Establecer un esquema de compensación que disminuya la rotación de personal y fomente la lealtad a la empresa por parte de los empleados.
- Al momento de considerar un aumento salarial o un ascenso se tomara en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño del empleado.

- Establecer salarios justos de los empelados de acuerdo a investigaciones que se hicieron a otras empresas relacionadas al mismo mercado laboral.
- la Sección de Compensación y Control llevara un registro estricto de la asistencia de los empleados, permisos, créditos de mercadería así como también préstamos personales.

5.3.8.4. Metas.

- Que los empleados se sientan motivados y seguros con el salario que devengan.
- Organizar un sistema de salarios que permita a la empresa garantizar la igualdad interna, es decir, que el empleado reciba su pago de acuerdo al valor de su trabajo y de esta manera mantener una posición competitiva en el mercado laboral.
- Reducir la rotación de personal brindando al empleado un salario justo.

5.4. Proceso de Implantación del Departamento de Recursos Humanos en Comercial René S.A de C.V.

Para que la implantación del Departamento de Recursos Humanos se desarrolle de la mejor manera y su funcionamiento sea el más adecuado, es de mucha importancia realizar valiosas inversiones, tanto de Recursos Humanos como en mobiliario y equipo.

5.4.1. Determinación de los Recursos necesarios para la implementación del departamento de Recurso Humano.

5.4.1.1. Recurso Humano.

Como primer paso se establece la necesidad del Recursos Humanos del Departamento a implementar, los cuales como se ha mencionado con anterioridad son de suma importancia para que una empresa pueda subsistir en el mercado y que a la vez es el elemento clave para realizar las funciones de administración del talento humano en la empresa.

Como se menciona en la planeación de la Creación del Departamento de Recursos Humanos es preciso para el adecuado

funcionamiento de la unidad, emplear a cuatro personas, en los puestos de Jefe de Recursos Humanos, Sección de Reclutamiento y Selección, Sección de Inducción y Desarrollo y Sección de compensación y Control.

Dicho personal es de suma importancia para evitar la saturación de tareas de 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 serian los siguientes:

Cuadro # 33

Salario base mensual de los empleados del departamento.

N. DE EMPLEADOS	PUESTO	SUELDO
1	Jefe de Recursos Humanos	\$325.00
1	Sección de Reclutamiento y Selección.	\$250.00
1	Sección de Inducción y Desarrollo.	\$250.00
1	Sección de Compensación y Desarrollo.	\$250.00
TOTAL		\$1,075.00

Ver planillas de Pago Anexo # 10

5.4.1.2. Recursos Materiales.

Los recursos materiales son muy importantes también para el buen funcionamiento y desarrollo del departamento ya que son el medio por el cual los empleados pueden desenvolver y ejecutar adecuadamente las actividades diarias a realizar.

El recurso material constituye el segundo paso a seguir para implementar el Departamento de Recursos Humanos.

5.4.1.2.1. Mobiliario y Equipo.

El mobiliario y equipo que se requiere en el Departamento de Recursos Humanos para agilizar las tareas y el buen desempeño de las mismas se presenta a continuación:

Cuadro # 34

Mobiliario y Equipo

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
5	Escritorios Secretariales	\$150.00	\$750.00
5	Sillas giratorias	\$49.00	\$245.00
5	Computadora Dell	\$750.00	\$3,750.00
1	Impresora HP	\$1,200	\$120.00
1	Mueble para computadora	\$45.00	\$45.00
3	Sillas de Recepción	\$25.00	\$75.00
5	Archiveros de 3 Gavetas	\$135.00	\$675.00
1	Fax	\$65.00	\$65.00
5	Teléfono/Panasonic	\$25.00	\$125.00
1	Oasis General Electric	\$65.00	\$65.00
1	Aire acondicionado 9000 BTU/LG	\$340.00	\$340.00
TOTAL			\$6,255.00

5.4.1.2.2. 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.

Existen dos tipos de artículos que se detallan a continuación las cuales están separadas y son:

Artículos consumibles y Artículos no consumibles.

Los artículos consumibles se han presupuestado para un periodo 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 # 35

Artículos consumibles (tres meses)

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	TOTAL
10	Resmas de papel bond/carta	\$3.50	\$35.00
2	Cajas folder/ carta (100unid)	\$4.00	\$8.00
5	Resmas de papel bond/oficio	\$4.45	\$22.25
1	Caja folder/ oficio (100 unid)	\$5.00	\$5.00
3	Cajas de folder arch/oficio	\$9.75	\$29.25
2	Papel para fax	\$1.73	\$3.46
1	Caja de bolígrafos bic	\$1.50	\$1.50
1	Caja de lápiz de carbón	\$1.75	\$1.75

3	Cajas de clips/pequeños	\$0.25	\$0.75
3	Cajas de clips/grandes	\$0.40	\$1.20
2	Paquetes de post it (12 unid.)	\$2.24	\$4.48
3	Cajas de grapas	\$1.20	\$3.60
2	Tinta para Impresora	\$85.00	\$170.00
1	Caja de CD	\$8.40	\$8.40
Total			\$294.64

Cuadro # 36

Artículos no consumibles

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	TOTAL
5	Engrapador mediano	\$5.75	\$28.75
5	Perforadores estándar	\$7.00	\$35.00
5	Saca grapas	\$0.60	\$3.00
5	Sacapuntas	\$0.35	\$1.75
5	papeleras	\$12.00	\$60.00
TOTAL			\$128.50

5.4.1.2.3. Infraestructura.

En lo que se refiere a la Infraestructura es muy importante mencionar la ubicación de la oficina en la cual estaría funcionando el Departamento de Personal.

La oficina del Departamento de Recursos Humanos estará ubicada en el establecimiento de la casa matriz, la cual su dirección es en la 6^{ta} Calle Oriente # 306 San Miguel. Dicha decisión es por las múltiples razones y conveniencias como por ejemplo: La primera razón es por el espacio disponible en el establecimiento para instalar el Departamento de Recursos Humanos. La segunda es por la conveniencia de la cercanía con el Gerente General, así como de los Departamentos de Finanzas y el Departamento de Mercadotecnia que. Así como también el hecho de estar ubicada en la casa matriz donde se encuentra la información necesaria y de mucha importancia para las operaciones del departamento que se encuentra en su mayoría en estas áreas antes mencionadas.

Los gastos de instalación de la oficina en la que se situaría el Departamento de Recursos Humanos serían mínimos, por el hecho de que todo el establecimiento dispone de luz

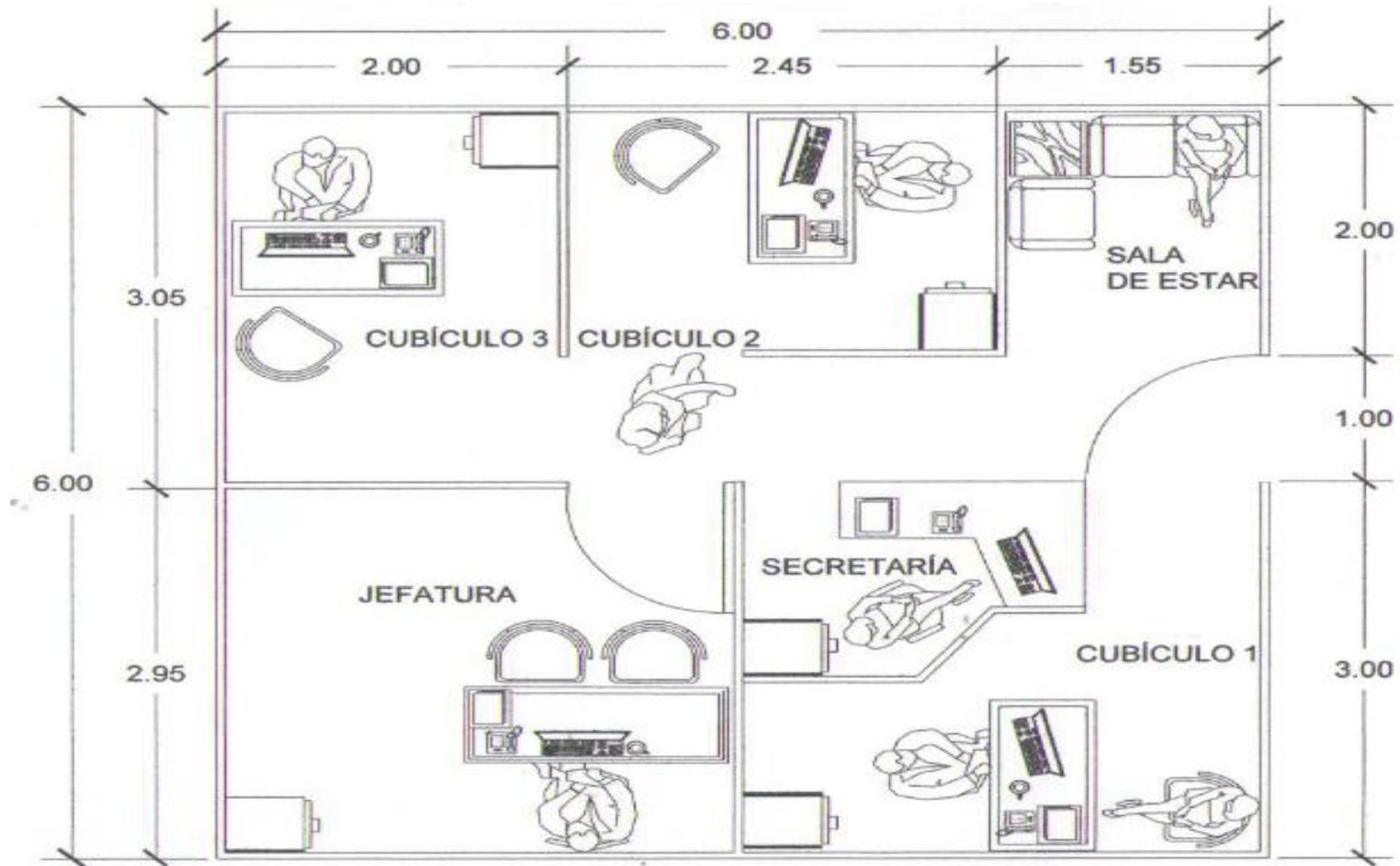
eléctrica y espacio físico para ubicar un cubículo con sus divisiones en donde se encontrara el departamento de Recursos Humanos, el cual será construido de material tabla roca, se encielara el techo por el hecho de que tendrá Aire acondicionado; las instalaciones reflejan comodidad y además presenta las condiciones idóneas para la construcción respectiva de dicho departamento.

A continuación se presenta un plano en el cual se detalla la infraestructura y distribución propuesta para el Departamento de Recursos Humanos y sus sub-unidades.

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 de oficina dentro de las instalaciones en que se propone ubicar la misma.

Figura No.3

Infraestructura y Distribución Propuesta.



5.5. Proyección de la Inversión para Establecer el Departamento de Recursos Humanos en la Comercial René S.A. de C.V.

Todos los costos que se detallaron anteriormente se deben incurrir para que se inicie las operaciones el Departamento de Recursos Humanos en la Comercial René tomando dicha información de una persona especializada, aunque para esto se hace necesario determinar los costos anuales en que incurrirá la empresa al implementar dicha unidad, con el fin de realizar la proyección anual de recursos para esta unidad.

Cabe recalcar que esta nueva Sección no generara ningún tipo de ganancias monetarias, los beneficios se verán reflejados en los costos de oportunidad e indirectamente propiciarán el crecimiento de la organización.

A continuación se presenta un cuadro resumen que detalla la Inversión Inicial del departamento:

Cuadro #37

Inversión Inicial

TIPO DE INVERSION	INVERSION INICIAL
Mobiliario y Equipo	\$6,255.00
Papelería y artículos de oficina.	
Artículos no consumibles	\$128.50
Infraestructura	
Construcción	\$860.00
TOTAL	\$7,243.50

Cuadro # 38

Proyección Anual de Costos.

TIPO DE INVERSION	FRECUENCIA DE INVERSION EN EL AÑO	MONTO	TOTAL
Salarios			
Salario base	12	\$1,075.00	\$12,900.00
Cotizaciones patronales (ISSS Y AFP)	12	\$153.21	\$1,838.52
Papelería y artículos de oficina.			
Artículos consumibles	4	\$294.64	\$1,175.56
Inversión Inicial	1	\$7,243.50	\$7,243.50
TOTAL			\$23,157.84

La inversión anual para implementar la propuesta de la creación del Departamento de Recursos Humanos en el primer año sería de un total de \$23,157.84 de los cuales \$7,243.50 son de Inversión Inicial; es decir que para los siguientes años se presentaría una reducción en los costos para mantener funcionando esta unidad, siendo estos costos alrededor de \$15,914.34 anual, esto sin considerar los gastos de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo.

Para que la Sección de Recursos Humanos pueda iniciar sus funciones se presentara el proyecto a la junta de accionistas para que decidan si están de acuerdo con implementar la propuesta. Si la junta de Accionistas realiza observaciones se realizaran las correcciones pertinentes, de ser aprobado se iniciaran las acciones para poner en marcha la propuesta en el cuarto mes del año 2009.

Cuadro #39

Cronograma de Actividades para la Implantación del
Departamento de Recursos Humanos

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRER O				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Presentación del proyecto a Junta de Accionistas															
Aprobación del proyecto por Junta de Accionistas																
Difusión a los departamentos de la empresa																
Construcción del Departamento de Recursos Humanos																
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 del Departamento de Recursos Humanos																

Bibliografía.

- ✓ Chiavenato, Adalberto
Administración de Recursos Humanos
Quinta Edición
Editorial Mc Graw Hill
Colombia 1999

- ✓ Chiavenato, Adalberto
Gestión del Talento Humano
Primera Edición
Editorial Mc Graw Hill
Colombia 2002

- ✓ Bohlander, George.
Scott, Snell.
Arthur, Sherman.
Administración de Recursos Humanos.
12^a Edición.
Thomsom Learning
Mexico 2001.

- ✓ Byars Ll. L.
Rue L. W.
Administración de Recursos Humanos.
Conceptos y Aplicaciones.
Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V.
Mexico D.F. 1984

- ✓ Gómez ceja, Guillermo.
Planeación y Organización de Empresas.
8ª Edición
Editorial Mc Graw Hill
Mexico 2001

- ✓ Reyes Ponce, Agustin
Administración de Personal, 1a Parte
1a Edición, Editorial Limusa
Mexico, 1984

- ✓ Lic. Luis Alberto López
Código de Trabajo 2007
Editorial Lis

- ✓ Tesis, García Isis Dinora Trabajo de Graduación, "Creación del Departamento de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Anamoros Departamento de la Unión" Universidad de El Salvador Año 2007.

- ✓ Tesis, Alfaro Martir Noe Trabajo de Graduación, "Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección para la Contratación Efectiva de Personal de la Alcaldía Municipal de San Alejo, Departamento de la Unión" Universidad de El Salvador Año 2005.

- ✓ Otros.

WWW.Monografia.COM

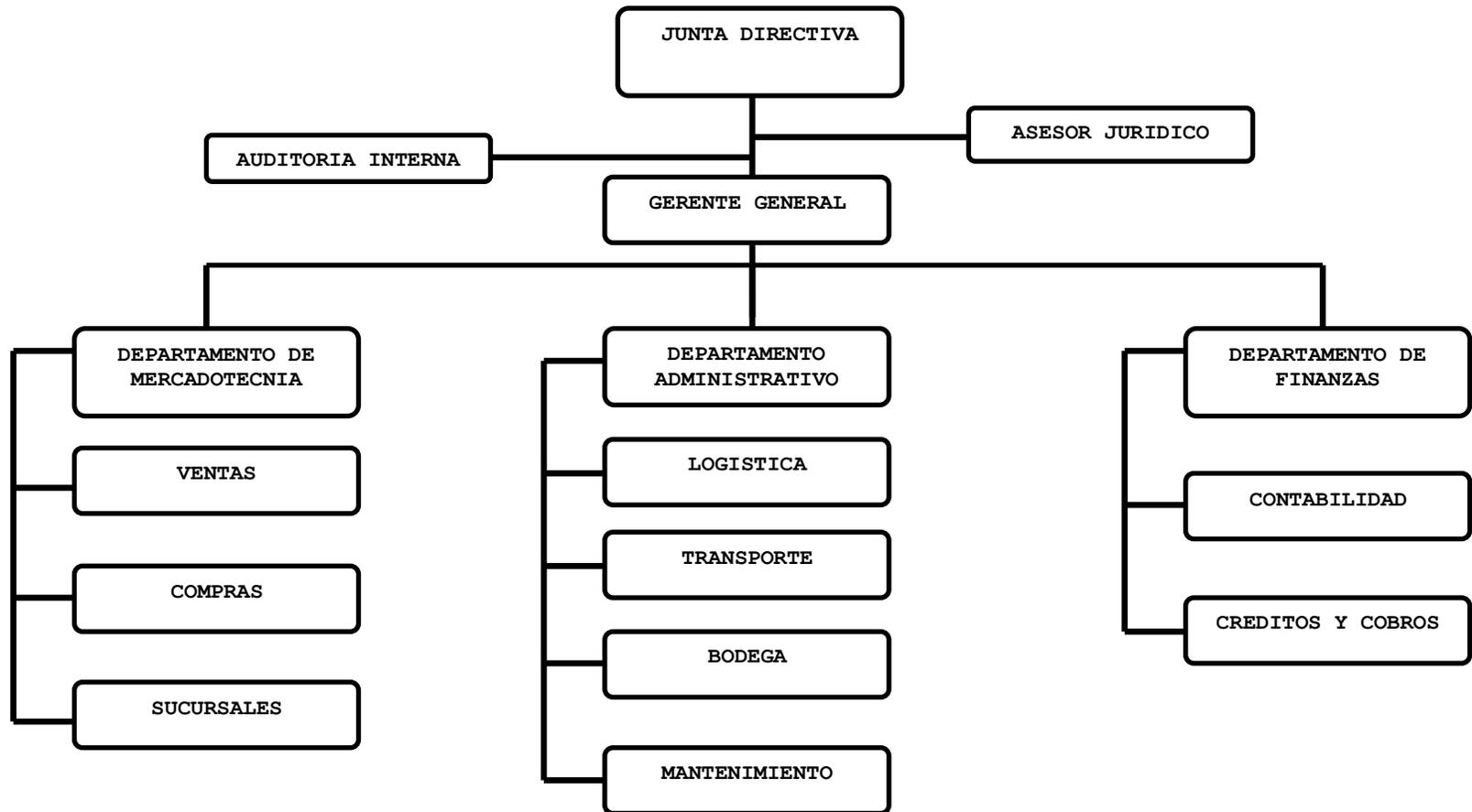
WWW.google.COM

ANEXOS

Índice

- Anexo #1:** Organigrama de la Comercial René S.A. de C.V.
- Anexo #2:** Operacionalización de Hipótesis
- Anexo #3:** Formato de Requisición
- Anexo #4:** Anuncio para el Reclutamiento Interno
- Anexo #5:** Formato de Especificación de Puestos
- Anexo #6:** Anuncio para el Reclutamiento Externo
- Anexo #7:** Solicitud de Empleo
- Anexo #8:** Prueba de Selección
- Anexo #9:** Formato de Evaluación del Desempeño
- Anexo #10:** Planilla de Pagos
- Anexo #11:** Localización de la Ciudad de San Miguel

Anexo No. 1
Estructura Organizativa de la Comercial René S.A. de C.V.



Anexo No. 2

Operacionalización de Hipótesis

HIPOTESIS	VARIABLES	MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	
<p>La Creación del Departamento de Recursos Humanos contribuirá a que la empresa cuente con lineamientos idóneos de administración de personal.</p>	<p>X: V(Independiente): La Creación del Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>V (Ind.) Diseño de una unidad especializada, encargada de coordinar e integrar el recurso humano de forma, que permita alcanzar los objetivos de la empresa de forma eficiente y eficaz.</p>	X.1 Organización	<p>X1.1.Políticas de personal</p> <p>X1.2. Manuales</p> <p>X1.3. Planes de Personal</p> <p>X1.4. Programas de Personal</p>	
			X.2 Necesidades	<p>X.2.1. Atraer recurso humano</p> <p>X.2.2. Contratar personal idóneo</p> <p>X.2.3. Personal calificado</p> <p>X.2.4. Mejorar el rendimiento del personal</p>	
			Y.1 Provisión de Recursos Humanos	<p>Y.1.1. Reclutamiento</p> <p>Y.1.2. Selección</p>	
			Y.2 Aplicación de Recursos Humanos	<p>Y.2.1. Integración</p> <p>Y.2.2. Evaluación del desempeño</p>	
	<p>Y: V(Dependiente): Lineamientos idóneos de Administración de Personal</p>		<p>V (Dep.) Establecer procesos de plantación, organización, dirección y control de recursos humanos que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa por medio de una participación eficiente y eficaz de los empleados en el logro de los objetivos</p>	Y.3 Mantenimiento de Recursos Humanos	<p>Y.3.1. Beneficios sociales</p> <p>Y.3.2. Plan de higiene y seguridad</p> <p>Y.3.3. Compensación</p>
				Y.4 Desarrollo de Recursos Humanos	<p>Y.4.1. Entrenamiento</p>

<p>Las técnicas de Administración de Personal permitirá establecer adecuadamente procesos formales de provisión y aplicación de recursos humanos.</p>	<p>X: V(Independiente): Técnicas de Administración de Personal.</p>	<p>V (Ind.) Llevar a cabo un conjunto de procedimientos en busca de la obtención y suministros de datos que permitan tomar decisiones para alcanzar el máximo desempeño de los empleados en el trabajo.</p>	<p>X.1 Reclutamiento</p>	<p>X.1.1. Investigación del mercado laboral X.1.1. Medios de reclutamiento internos</p>
			<p>X.2 Selección</p>	<p>X.2.1. Perfil del puesto X.2.2. Pruebas de selección</p>
	<p>Y: V(Dependiente): Procesos formales de provisión y aplicación de recursos humanos</p>	<p>V (Dep.) Mecanismos establecidos que permiten suministrar a la empresa del recurso humano idóneo para ocupar un puesto determinado, así como la forma de retener a este individuo en la misma.</p>	<p>Y.1 Captación formal de recurso humano</p>	<p>Y.1.1. Atracción de candidatos mejor calificados Y.1.2. Promoción de cargos</p>
			<p>Y.2 Adaptación de individuos a las necesidades de la empresa</p>	<p>Y.2.1. Adecuación del individuo al cargo Y.2.2. Elección de candidatos idóneos</p>
			<p>Y.3 Introducción de los nuevos empleados en la empresa.</p>	<p>Y.3.1. Facilidad de adaptación de los nuevos empleados a la empresa Y.3.2. Personal mejor preparado para el desempeño de sus labores o funciones</p>

<p>La Estructura y Organización del Departamento de Recursos Humanos permitirá definir en que posición estará el departamento en la empresa y las funciones que le competen</p>	<p>X: V(Independiente) Estructura y Organización del Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>V (Ind.) Establecer de forma ordenada y coordinada los elementos que conforman el departamento de recursos humanos de forma tal que tanto la responsabilidad como la autoridad estén distribuidos equilibradamente.</p>	X.1 Organización	<p>X.1.1. Estructura orgánica</p> <p>X.1.2. Niveles jerárquicos</p> <p>X.1.3. Reglamento</p>
			X.2 Manuales	<p>X.2.1. Manual de funciones</p> <p>X.2.2. Manual de procedimientos</p>
	<p>Y: V(Dependiente) Posición y funciones del Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>V(Dep.) Ubicación organizativa de la unidad especializada en la administración del recurso humano, así como el curso de acción que le compete.</p>	Y.1 Posición	<p>Y.1.1. Relación del departamento con otras áreas de la empresa</p> <p>Y.1.2. Definición de responsabilidades</p> <p>Y.1.3. Delimitación de la autoridad y responsabilidad</p>
			Y.2 Funciones	<p>Y.2.1. Definición de tareas</p> <p>Y.2.2. Cumplimiento de labores</p>

Anexo No. 3
Formato para la Requisición de Personal en la Comercial René
S.A. de C.V.

	Requisición de Personal
<p>1. Solicitante <input type="checkbox"/> Departamento de Finanzas <input type="checkbox"/> Departamento de Mercadotecnia <input type="checkbox"/> Administración General <input type="checkbox"/> Otros</p> <p>2. Se requiere cubrir la plaza de: _____ Con funciones de: _____ En: _____ Código: _____ A partir de: _____ Sueldo: _____</p> <p>3. Motivo de requisición Puesto nuevo <input type="checkbox"/> Puesto Vacante <input type="checkbox"/> Motivo de su creación: _____ Causas que originaron las vacantes: _____ _____ _____</p> <p>4. Tipo de Nombramiento: <input type="checkbox"/> Interinato <input type="checkbox"/> Contrato permanente <input type="checkbox"/> Contrato temporal <input type="checkbox"/> Otros</p>	

5. Requisitos Mínimos:

Educación:

Experiencia:

Edad: Mínima _____ Máxima _____

Sexo: Femenino Masculino Ambos sexos

6. Firmas:

Gerente de Recursos Humanos F. _____

Gerente de Departamento solicitante F. _____

Anexo No. 4

Formato de las Especificaciones del Ocupante del Cargo.

	<p>Especificaciones del cargo</p>
<p>Denominación del puesto: Unidad organizativa:</p>	
<p>Requisitos Intelectuales.</p>	
<p>Requisitos Físicos.</p>	
<p>Responsabilidades.</p>	
<p>Condiciones de Trabajo.</p>	

Anexo No. 5

Anuncio para el Reclutamiento Externo

Anuncio en periódico.

Comercial René, Empresa de sólido prestigio desea contratar a contador para el área de finanzas.



- El éxito empresarial de nuestra compañía es el resultado del esfuerzo conjunto de los empleados altamente capacitados y comprometidos para el cumplimiento de nuestra visión. Si ud. Desea unirse a nuestro staff de personal considere los siguientes aspectos: Comercial René necesita un bachiller opción contador o estudiante universitario de conocimientos afines, capaz de asumir responsabilidades desafiantes que incluyen el adecuado y amplio manejo de los registros contables y comprensiones sobre aspectos legales.

El candidato al puesto deberá tener al menos 3 años de experiencia en responsabilidad contable, con un margen mínimo de error y buenas interrelaciones personales, adaptabilidad al cambio, y accesibilidad a horario laboral.

La Comercial René ofrece beneficios para personas excepcionales, incluidos seguro medico, participación en los resultados. Envíe su curriculum a CR@hotmail.com

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 6

Anuncio para el Reclutamiento Interno

Cartel o avisos en sitios visibles

**Se Necesita
Empleado/a
Para el Área
de Contabilidad**

Att. La Gerencia

Anexo No. 7

Solicitud de Empleo para la Comercial René S.A. de C.V.

Solicitud de Empleo				
Datos Personales				
Nombre Completo:				
Lugar y fecha de Nacimiento:			Estado Civil:	
Domicilio:	Colonia	Ciudad	Avenida	
Tel. (1) casa	Tel. (2) recados		Fax:	
En caso de no vivir en el Lugar de origen especificar la Dirección: y Tel.			E-mail:	
Datos Escolares				
Bachiller:	De:	a:	Promedio General:	
Institución:	Pasante: <input type="radio"/>		Titulado: <input type="radio"/>	
Estudios	Especialidad	Institución	Periodo	Nivel
Universitarios				
Licenciatura				
Técnico				
Otros				
Habilidades en Computación:		Áreas de interés para trabajar:		
Experiencia Profesional:				
Puesto(s) en los que ha trabajado 6 meses o más:				

HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que te identificas)			
<input type="checkbox"/> Análisis	<input type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Relaciones públicas
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Pro actividad	<input type="checkbox"/> Orden	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input type="checkbox"/> Coordinación de grupos	<input type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/> Ortografía	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Entrevista	<input type="checkbox"/> Habilidad numérica

Ingresos mínimos deseados para su promoción (numérico, sin comas) \$

Nota: La entrega de solicitud no implica contratación

Anexo No. 8

Prueba para la Selección de Personas.

	<p>Prueba de Selección</p>
---	-----------------------------------

• **IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE Y APELLIDOS DEL CANDIDATO		CARGO AL QUE ASPIRA	C.C No.
DIRECCION		BARRIO	CIUDAD
TELEFONO	ESTADO CIVIL	EDAD	NIVEL EDUCATIVO

• **ENTORNO FAMILIAR**

Nombre	Edad	Género	Parentesco	Escolaridad	E. Civil	Ocupación

CUALES SON LAS PRINCIPALES VALORES DE LA FAMILIA?

QUE METAS TIENEN COMO FAMILIA?

• **INFORMACIÓN ACADEMICA**

NIVEL EDUCATIVO	NOMBRE DEL PROGRAMA	INSTITUCION	Año en que terminó	Actual	CIUDAD
Bachillerato					
Técnico					
Tecnológico					
Universitario					
Postgrado					
Otro -Cuál					
Estudios Actuales: Programa, semestre, horario (diurno o nocturno):					
AREAS DE MAYOR INTERES ACADEMICO, MATERIAS PREFERIDAS Y EVITADAS:					

<ul style="list-style-type: none"> EXPERIENCIA LABORAL 			
EMPRESA	CARGO	TIEMPO	MOTIVO DEL RETIRO
EVENTOS DIFICILES QUE HAYA DEBIDO SUPERAR EN SU ACTIVIDAD LABORAL Y APRENDIZAJE DE LOS MISMOS?			

<ul style="list-style-type: none"> AUTOCONCEPTO (PUNTOS FUERTES Y ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA) 			
<ul style="list-style-type: none"> PROYECCION Y PLAN DE VIDA 			
<ul style="list-style-type: none"> INTERESES Y ACTIVIDADES LUDICAS Y DE RECREACION 			
<ul style="list-style-type: none"> CONOCIMIENTO CARGO E INSTITUCION 			
<ul style="list-style-type: none"> MANEJO DE LA ENTREVISTA, PRESENTACION PERSONAL, EXPRESION CORPORAL Y VERBAL, FACILIDAD DE COMUNICACION 			
<ul style="list-style-type: none"> OBSERVACIONES 			

Anexo No. 9

Formato para la Evaluación del Desempeño

	<p>Evaluación del Desempeño</p>
Empleado _____	
Cargo _____ Sección _____	
<p>A continuación encontrara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, y bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>	

	No.	+	-		No.	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta criticas constructivas	03			Ya presento baja de ventas	43		
No produce cuando esta sometido a presión	04			Es dinámico	44		

Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		

Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En sus servicios siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		

Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es poco hostil	80		

Anexo No. 10

Planilla de Pagos

N.	CARGO	NOMBRE	CIP	SALARIO	CUOTA PATRONAL			DEDUCCIONES AL TRABAJADOR					LIQUIDO A PAGAR
					ISSS 7.5%	AFP 6.75%	TOTAL	ISSS 3%	AFP 6.25%	ISR	DEC. PREST.	TOTAL	
1	JEFE DE DEPARTAMENTO			\$325.00	\$24.38	\$21.94	\$46.32	\$9.75	\$20.31	\$-		\$30.06	\$294.94
2	SECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.			\$250.00	\$18.75	\$16.88	\$35.63	\$7.50	\$15.63	\$-		\$23.13	\$226.87
										\$-			
3	SECCION DE INDUCCION Y DESARROLLO.			\$250.00	\$18.75	\$16.88	\$35.63	\$7.50	\$15.63	\$-		\$23.13	\$226.87
										\$-			
4	SECCION DE COMPENSACION Y CONTROL.			\$250.00	\$18.75	\$16.88	\$35.63	\$7.50	\$15.63	\$-		\$23.13	\$226.87
										\$-			
TOTAL				\$1,075	\$80.63	\$72.58	\$153.21	\$32.25	\$67.20	\$-		\$99.45	\$975.55

COTIZACIONES		TOTAL
ISSS	AFP	
\$112.88	\$139.78	\$252.66

Anexo No.11

Localización de la Ciudad de San Miguel



Glosario.

Administración: Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado

Administración de Recursos Humanos: es el conjunto de políticas y practicas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Administración de Salarios: es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salario equitativas y justas en la organización.

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.

Cargo: es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado,

el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

Cultura Organizacional: es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización.

Estrategia: Proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado.

Manuales: instrumento administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideran necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

Manual de Organización: documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, así mismo, contiene organigramas que describen en forma grafica la estructura de organización.

Meta: un objetivo específico que un individuo intenta alcanzar; una meta es un blanco de acción.

Objetivo: es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo.

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Planeación Estratégica: es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes

detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Políticas: enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

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.

Reclutamiento: es el conjunto de técnicas y actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.

Rotación de Personal: es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

Selección: es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos la persona que satisface

mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible considerando las actuales condiciones de mercado.

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.