

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO PARA OPTIMIZAR
EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE
INDUSTRIAS METÁLICAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.
CASO ILUSTRATIVO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALVARADO MONGE, USMANY WILFREDO	AM09035
ALVARENGA HENRÍQUEZ, OSCAR MAURICIO	AH05032
GUEVARA, LUIS ENRIQUE	GG09001

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DICIEMBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino : Dr. Luis Argueta Antillón
Secretaria : Dra. Ana Leticia Zavaleta De Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice-decano : Lic. Mario Wilfredo Crespín
Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Tribunal Calificador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
(Docente Asesor)

DICIEMBRE DE 2015

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente al señor Jesucristo por ser la fuente de mi vida, por darme una familia hermosa que es mi fuerza y especialmente agradezco a mi maravillosa madre Marta Monge la cual ha luchado incansablemente para que yo pudiera ser quien soy, siendo el apoyo y la motivación más grande en mi vida.

Usmany Wilfredo Alvarado Monge

A DIOS OMNIPOTENTE, por darme vida y acompañarme en todo momento; A MIS PADRES, por su amor, sacrificio, confianza, ejemplo, y enseñarme a nunca rendirme pese a las adversidades; A MIS HERMANOS, por siempre auxiliarme en mis estudios; AL AMOR DE MI VIDA, Nathaly Castellanos. por ser mi motivación, alegría y brindarme su amor incondicional; A MI EQUIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, que me brindo su amistad en las buenas y en las malas; A MI ASESOR, por ser guía y compartir sus conocimientos; y AL PERSONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO por su amabilidad y atención en el desarrollo de este proyecto de investigación.

Oscar Mauricio Alvarenga Henríquez.

Primeramente agradecer a Dios por haber puesto en mi vida a la mujer que hizo posible el haber llegado hasta este momento, a la mujer que le debo mi vida, mi madre hermosa Úrsula de Jesús Guevara, a la cual dedico este triunfo y los muchos más que han de venir, a mis amigos de grupo de trabajo sin olvidar a aquellas amistades que en momentos de necesidad nos prestaron su ayuda, de los cuales estoy seguro que han sido de bendición, al esfuerzo del docente asesor, y sobre todo a Dios por darme las fuerzas y sabiduría de sobreponerme ante cada adversidad que la vida tenía, demostrándome a cada momento que todo se lo debo a Él.

Luis Enrique Guevara

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
I. CAPITULO I: GENERALIDADES DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V. Y DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.	1
A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INDUSTRIA METÁLICA EN EL SALVADOR.....	1
B. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS “SEGÚN LA CAMARA DE COMERCIO”	2
C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.....	3
D. GENERALIDADES DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.	4
1. Antecedentes de Industrias Metálicas Marenco, S.A. DE C.V.....	4
2. Giro Principal.....	5
3. Servicios que brinda	5
4. Leyes	5
5. Definiciones	6
6. Misión	6
7. Visión.....	7
8. Valores	7
9. Política.....	7
E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	7
1. Definición de Administración.....	8
2. Importancia de la Administración.....	9
3. Características de la Administración.....	9
a) Universalidad.....	10
b) Especificidad	10
c) Unidad temporal	10
d) Unidad jerárquica	10
4. Tipos de Administración	11
F. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO	13
1. Generalidades de Sistema	13

a) Definición:	13
c) Elementos del Sistema	14
d) Clases de Sistemas	15
e) Enfoque de Sistemas	16
f) Teoría de Sistemas	17
2. Administración de Capital Humano	21
a) Concepto de Capital Humano	21
3. Sistema de Administración de Capital Humano	23
4. Unidad de Recursos Humanos	27
a) Importancia	27
b) Objetivos	27
c) Posición Jerárquica	28
d) Funciones	29
o Reclutamiento:	29
o Selección	31
o Evaluación del Desempeño:	35
o Inducción.	36
o Capacitación y Desarrollo Profesional	37
o Administración de Sueldos y Salarios.	40
o Administración de Prestaciones y Servicios.	40
o Higiene y Seguridad Ocupacional.	41
II. CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.	45
A. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	45
1. Objetivo de la Investigación	45
a) Objetivo General	45
b) Objetivos Específicos	45
2. Importancia de la Investigación	46
3. Alcances y Limitaciones	47
a) Alcances	47
b) Limitaciones	48
4. Métodos y Técnicas de Investigación	48

a)	Método Analítico	48
b)	Método Sistemático.....	49
5.	Tipos de Investigación.....	49
a)	Tipo de Diseño de Investigación.....	49
6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.	50
a)	La Observación.....	50
b)	Lista de Cotejo.....	50
c)	La Entrevista	51
d)	Guía Estructurada	51
e)	La Encuesta.	51
f)	Cuestionario	52
7.	Ámbito de la Investigación	52
8.	Unidades de Análisis	52
a)	Objeto de Estudio	52
b)	Unidades de Estudio.....	52
9.	Determinación del Universo y Muestra.....	53
a)	Universo	53
b)	Población	53
c)	Censo	53
d)	Distribución Proporcional	54
10.	Procesamiento de la Información	54
a)	Recolección de Datos.....	54
b)	Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos	55
B.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.....	57
1.	Filosofía Organizacional.....	57
a)	Misión	57
b)	Visión.....	57
c)	Valores	58
2.	Funciones de Recursos Humanos.....	58
a)	Reclutamiento y Selección.....	60
b)	Inducción.....	61

c) Capacitación y Desarrollo	62
d) Evaluación del Desempeño	63
e) Remuneraciones.....	64
f) Higiene y Seguridad Ocupacional.....	64
3. Conclusiones.....	66
4. Recomendaciones	67
III. CAPITULO III: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA”	69
A. OBJETIVO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO	70
B. DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	70
1. Naturaleza.....	70
2. Ubicación.....	70
3. Personal.....	70
4. Costo	71
C. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO. .	73
1. Descripción General.....	73
2. Subsistema de Organización	74
3. Subsistema de Incorporación y Desarrollo de Capital Humano.....	87
4. Subsistema Social	100
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	101
1. Objetivo del plan de Implementación	102
2. Estrategias	103
3. Actividades para la implementación del sistema de administración de Recursos Humanos.....	104
4. Recursos Necesarios	105
5. Cronograma de implementación del Sistema de Administración de Capital Humano	107
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
V. ANEXOS	111

RESUMEN

La empresa Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V. Actualmente no cuenta con una administración de Capital Humano eficiente, ya que no existe una guía que oriente el trabajo en esta área, debido a que en su estructura organizacional no cuenta con un departamento en específico que se encargue de realizar las actividades con el personal de la empresa, que es de vital importancia para toda organización, pues en esta recae la responsabilidad de mantener integrado al personal, así como también aumentar la productividad, sin olvidar que promueve las buenas relaciones entre empleados y jefes de manera que trabajen en equipo y a la vez orgullosos de formar parte de una empresa que está en camino de ser muy exitosa gracias al personal que está contribuyendo al alcance de esa meta.

Este informe, que tienen por objeto proporcionar a la Empresa Industrias Metálicas Marengo S.A un sistema de Administración de Capital Humano, la cual incluye una investigación preliminar, en la que se entrevistó a los dueños de la empresa que están al tanto de la situación respecto a la administración del capital humano dentro de la empresa.

Luego de esto se procedió a efectuar la encuesta directa que se les realizó a la totalidad de empleados, ocupando el censo para obtener la información más real y confiable.

Además con el propósito de obtener las mejores bases teóricas acerca de este tema se consultaron leyes, libros, folletos y otros documentos relacionados a la administración del capital humano.

El análisis de la información recolectada permitió, hacer un diagnóstico sobre la forma en que se está administrando al personal de empresa y las practicas que se realizan sobre estos, estableciendo la necesidad de implementar un Sistema de Administración de Capital Humano.

Los resultados obtenidos reflejaron los problemas y la improvisación que se da en los procesos que realiza la empresa con su capital humano, lo cual permitió además establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

1. Según lo investigado la empresa Industrias Metálicas Marengo, S.A. de C.V. no cuenta con un departamento de recursos humano que se encargue de la administración del personal de la organización.
2. Las funciones de la administración del recurso humano no se encuentran debidamente establecidas, debido a que son diferentes jefes los que llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación y remuneración; y son realizados sin un procedimiento adecuado.

Recomendaciones.

1. La creación de un departamento de administración de Capital Humano que esté a cargo de todos los procesos referentes al personal que la empresa posee, el cual estará encargado de la implementación y desarrollo del sistema de administración de Capital Humano.
2. Realizar la contratación o nombramiento de un Gerente encargado de llevar a cabo de manera permanente todas las funciones que competen al Capital Humano.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad una gran parte del éxito o por no decir la base fundamental del crecimiento y permanencia de las organizaciones radica en realizar una efectiva administración del Capital Humano.

Partiendo de esta realidad se puede hacer referencia a que la empresa Industrias Metálicas Marengo no cuenta con un departamento que este encargado exclusivamente en realizar las gestiones pertenecientes al personal, ni tampoco posee un adecuado Sistema de administración de Capital Humano, el cual contenga los lineamientos e instrumentos necesarios para realizar una adecuada administración, en los diferentes procesos a fin de llevar a cabo una efectiva dirección y control de cada uno de los empleados en los diferentes niveles de la organización.

El trabajo de investigación “Sistema de administración de Capital Humano para optimizar el desempeño de la pequeña empresa de industrias metálicas ubicadas en el municipio de Santa Tecla. Caso ilustrativo” busca dar soluciones, mayor eficiencia y agilizar los diferentes procesos de gestión concernientes al Capital Humano, sobre todos aquellos aspectos que impiden un óptimo desempeño de los empleados en los diferentes niveles de la organización.

Así también tiene por objeto contribuir en la innovación de la gestión en Industrias Metálicas Marengo, para que ésta pueda hacerle frente a los nuevos retos que surgen en el mundo actual, como también formar parte de las organizaciones con administraciones modernas, las cuales trabajan arduamente en suplir las diferentes y cambiantes necesidades de los empleados para que estos puedan ser agentes de cambio y unificados logren el crecimiento de la empresa.

El trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos: En el Capítulo I se presenta el marco teórico en el que se basará el estudio, en este se hace

referencia a la teoría de sistemas y las funciones del Capital Humano, como también se incluye una reseña historia sobre cómo surge la empresa Industrias Metálicas Marengo.

En el Capítulo II se incluye la metodología de la investigación y el diagnóstico sobre la administración de personal que se aplica en la organización, lo cual permitió establecer las debidas conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III contiene “La propuesta de un Sistema de Administración de Capital Humano para optimizar el desempeño del personal de la pequeña empresa Industrias Metálicas Marengo, S.A. DE C.V. del municipio de Santa Tecla”, que comprende el documento diseñado para orientar las diferentes actividades de las funciones del Departamento de Recursos Humanos y su respectiva guía de implementación, con lo cual se logró un importante aporte y cumplimiento de los objetivos propuesto por el equipo de trabajo.

CAPITULO I

I. GENERALIDADES DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V. Y DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.

A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INDUSTRIA METÁLICA EN EL SALVADOR.

La industria metálica nace a partir del esfuerzo personal traducido a pequeños talleres, la industrialización del sector ocurre a medida en que los metales sustituyen a la madera en actividades como la construcción, la agroindustria, y otros; es decir, el sector metal mecánico nace para servir a los mercados locales.¹

La actividad económica salvadoreña, en general fue altamente dependiente de la agricultura y el desarrollo de los instrumentos de producción que guarda relación directa o indirecta con la utilización de insumos de origen metálico, fenómenos que tiene raíces históricas, teniendo en cuenta que el campesino aprendió durante la colonia a preparar la tierra removiéndola con un arado con punta de metal y empleando el machete, la cuma, la llanta de la carreta, la herradura de la bestia, el martillo y otros utensilios metálicos.

Por otra parte el hierro es uno de los elementos de mayor aplicación en las diversas actividades del hombre y el proceso evolutivo de su transformación fue lento, pero en la actualidad, se aplican ante la dinámica de la demanda y el creciente empuje de la ciencia y la tecnología, nuevos métodos de producción de herramientas, maquinaria y equipo para la industria, agricultura y las demás actividades productivas, así como también máquinas para el hogar.

La industria metalmecánica salvadoreña, permanece similar en materia tecnológica, aún no se cuenta con capacidades de producción significativa,

¹ <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7393/2/670.42-A174d-Capitulo%20I.pdf>

aunque si existen casos de modernización y actualización de algunas empresas, siendo las medianas empresas metalmecánicas las más importantes dentro del sector, estas aún no cuentan con tecnologías sólidas, ya que aún se realizan procesos de naturaleza empírica.

La industria metalmecánica se considera de especial importancia para el desarrollo económico y social del país, criterio que exige el apoyo del gobierno a la formación de recursos humanos calificados, con la labor que realizan los institutos tecnológicos y el apoyo de entidades gubernamentales. Esta industria constituye en la actualidad un importante apoyo al crecimiento económico, a través de la generación de empleos a los sectores de la población económicamente activa que no necesitan cierto grado de estudios, lo cual beneficia a miles de familias salvadoreñas

En esta gran división de la industria metal mecánica en el salvador, el mayor número de empresas se dedican a la fabricación de muebles, accesorios y productos metálicos simples (especialmente para la construcción), línea blanca (refrigeradores, cocinas, lavadoras, aire acondicionado, etc.) y talleres de reparación y fabricación de equipos para la agricultura y agroindustria.

B. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS “SEGÚN LA CAMARA DE COMERCIO”

La Cámara de Comercio de El Salvador es una organización fundada en 1915. Su Órgano máximo es la Asamblea General de Socios quien delega la conducción institucional a una Junta Directiva. El Director Ejecutivo es el responsable del funcionamiento de la Cámara. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es una asociación no lucrativa, constituida con fines de servicio, integrada por personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas.

Promueve y defiende permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de nuestros asociados, protegiendo

sus derechos. La Cámara está comprometida con la promoción de una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño.

La Cámara de Comercio de El Salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Anuales
Microempresas	Hasta 10 empleados	Hasta \$70,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$ 800,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 Empleados	Hasta \$ 7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA

Información General

En el año 1854 Fue fundada como ciudad, sus fiestas patronales las realiza del 16 al 25 de diciembre en honor a su patrono Niño Jesús.

Población 121,908 habitante. Cuenta con una extensión territorial de 112.20 km², la distribución del lugar está formada por 10 cantones y 42 caseríos, este municipio limita al norte con San Juan Opico, Quezaltepeque y Nejapa. Al sur con La Libertad y Zaragoza, al este con Antiguo Cuscatlán, Nuevo Cuscatlán y San José Villanueva y al oeste con Comasagua, Talnique y Colón.

Este municipio tiene un índice de desarrollo humano de 0.835, ya que tiene una población con un buen porcentaje de estudios y apoyo económico del exterior. Además de un fuerte comercio que se realiza en cada uno de sus

lugares de atracción turística como El Boquerón, Las canchas deportivas del Cafetalón, las Grutas de Agua Caliente y la Periquera, el Paseo el Carmen y la Manzana educativa.

D. GENERALIDADES DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.

Factores como el cambio climático y la contaminación ambiental han obligado al sector industrial a optar por soluciones que mejoren la calidad del aire que se utiliza en sus distintos procesos diarios. Ante esta situación, muchas industrias utilizan un sistema de ventilación, es decir un conjunto de tecnologías que se usan para neutralizar y eliminar la presencia de calor, polvo, humo, gases, condensaciones y olores, entre otros. Es en este contexto es que nace Industrias Metálicas Marengo, una empresa que da soluciones a este tipo de problemáticas.

1. Antecedentes de Industrias Metálicas Marengo, S.A. DE C.V.

Industrias Metálicas Marengo S.A de C.V fue fundada en la ciudad de Nueva San Salvador el 30 de mayo de 1975 y fue establecida legalmente como sociedad anónima de capital variable. El origen de la compañía ha ido evolucionando desde un taller de estructuras metal mecánico dedicado a trabajos especializados para la industria, hasta el día de hoy logrando ser una de las empresas productora de ventiladores industriales de importancia en El Salvador.²

Actualmente cuenta con cuatro instalaciones, una oficina central, una planta de corte y confección, una sala de ventas, y una planta de producción, las tres primeras ubicadas en ciudad Merliot y la última en ciudad de Santa Tecla.

² <http://www.marencoventiladores.com>

La gama de productos que fabrica y comercializa son ventiladores axiales, de hongo, gravitacionales, celosías y climatizadores, específicos para la solución de problemas en las áreas de maquilas, bodegas, áreas de cocina, naves de producción, cámaras de pintura y el hogar.

Industrias Metálicas Marengo se caracteriza por tener más de 45 años en el mercado de la ventilación y ha estado presente en distintos proyectos para brindar una mejor climatización en los espacios, es de mencionar que el valor agregado de Industrias Metálicas Marengo, es que ofrece alta capacidad técnica para resolver las necesidades del cliente.

2. Giro Principal

La empresa Industrias Metálicas Marengo S.A de C.V es una empresa que se dedica a la producción y venta de productos de ventilación tanto industriales como para el hogar, se encuentra ubicada en Ciudad Merliot a 2.4km de la ciudad de Santa Tecla y aproximadamente 6.0 km de San Salvador.

3. Servicios que brinda

- ✓ Instalación de equipos de ventilación.
- ✓ Diseño de sistemas de ventilación.
- ✓ Asesoría sobre sistemas de ventilación.
- ✓ Tienda On-line.

4. Leyes

Industrias Metálicas Marengo, S.A. DE C.V. al realizar sus diferentes actividades comerciales es regida por las siguientes leyes:

- ❖ Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de Trabajo, Decreto Legislativo N°254 21/01/2010 Diario Oficial 82 Tomo 387
- ❖ El Código de Comercio, Decreto legislativo N° 641 08/05/1970 Diario oficial N° 140 Tomo: 228. 31/07/1970: y sus reformas posteriores.
- ❖ Código de Trabajo, Decreto legislativo N°15 23 de junio 1972 Diario Oficial N° 142 Tomo 236 del 31 de julio 1972: y sus reformas posteriores.
- ❖ Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, Decreto legislativo N°888, 24 de abril de 2000, Diario Oficial N°95, Tomo N°347, y sus reformas posteriores.

5. Definiciones

Industria Metálica: La constituye un conjunto de actividades del sector manufacturero que se dedica a la transformación mecánica y física de los recursos metálicos ferrosos y no ferrosos.

Productos de Ventilación: Productos cuyo fin consiste en regular las condiciones en cuanto a la temperatura, calefacción, refrigeración, humedad, limpieza, renovación, filtración, y el movimiento de aire dentro de espacios o locales.

6. Misión

Aplicar nuestra experiencia y capacidad técnica en la fabricación de piezas, productos y equipos, para satisfacer los requerimientos del mercado, a precios, calidad y tiempo de entrega competitivos.

7. Visión

En Industrias Metálicas Marengo, S.A. de C.V. trabajamos para ampliar nuestro mercado internacional con productos de gran volumen, fabricados en instalaciones equipadas con maquinaria moderna y personal debidamente entrenado, vendiendo nuestra capacidad potencial de producir piezas, productos y equipos de calidad a bajo costo.

8. Valores

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Respeto
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Mejora continua
- ❖ Pro-actividad
- ❖ Disciplina
- ❖ Equidad
- ❖ Iniciativa

9. Política

Nos comprometemos a fabricar piezas, productos y equipos de calidad de acuerdo a los requerimientos del cliente bajo la filosofía de una mejora continua.

E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas

racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.³

La administración tiene varias concepciones según la perspectiva de los pensadores o gurús de la materia, y a continuación se mencionan algunos

1. Definición de Administración

Según Idalberto Chiavenato: Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas.⁴

Según Harold Koontz: “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.⁵

Según George Terry: “La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.⁶

Según Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.⁷

Con base en las anteriores definiciones, también se puede decir que administración es:

Ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales,

³ Wilburg Jiménez Castro, Introducción al estudio de la teoría administrativa, 1980

⁴ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México 1981

⁵ Koontz Harold, Weirhrich Heinz. Administración: Una perspectiva global. Décima Edición. McGraw Hill. México D.F. 1994

⁶ George Terry. Principios de administración. Editorial Continental. México, D.F. 1978

⁷ Fayol Henry. Administración industrial y general. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1979

tecnológicos, y de información de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible siendo estos económicos o sociales.

2. Importancia de la Administración

Las condiciones que dominan en esta época actual, así como también la necesidad de convivencia y trabajo en equipo, requieren de una eficiente aplicación de esta ciencia que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la empresa que la requiera.

La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria. Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos con que ese organismo cuenta, ya sean estos materiales, financieros, humanos, u otros.

En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar. Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: mano de obra, recursos materiales y capital financiero.

3. Características de la Administración

Se ha indicado que la administración proporciona los principios básicos, mediante cuya aplicación es posible alcanzar éxito en la gestión de individuos organizados, convirtiéndolos en un grupo formal que posea objetivos comunes.⁸

⁸ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México 1981

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración, las cuales son:

a) Universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de elementos. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, en fin en todo tipo de entidad.

b) Especificidad

A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta cualidad, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Por ejemplo Se puede ser un excelente ingeniero del área de producción y a su vez un pésimo administrador.

c) Unidad temporal

Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de dirigir, controlar y organizar. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.

d) Unidad jerárquica

Todos los que poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma

administración.⁹ Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente o Gerente General, hasta el último supervisor.

4. Tipos de Administración

1. Administración Estratégica

La administración estratégica es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.¹⁰

2. Administración de Recursos Humanos

Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito¹¹

3. Administración de Operaciones

La Administración de Operaciones está dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado

⁹ http://www.academia.edu/6205789/Caracteristicas_de_la_administracion

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>

¹¹ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, McGraw Hill, México, D.F. 2009

todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costos.¹²

4. Administración de Empresas

Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.¹³

5. Administración Pública

La administración pública está conformada por un conjunto de instituciones y de organizaciones de carácter público que disponen de la misión de administrar y gestionar el Estado y algunos entes públicos¹⁴.

6. Administración Financiera

La administración eficiente del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de gestión de la organización.¹⁵

¹² <http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml#ixzz3bUkodl44>

¹³ George Terry. Principios de administración. Editorial Continental. México, D.F. 1978

¹⁴ Heady, Ferrel. Administración Pública una perspectiva comparada. Editorial Fondo de Cultura Económica. Primera Edición. 2000

¹⁵ Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera, Decimoprimera Edición, Editorial Pearson, 2007

F. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

1. Generalidades de Sistema

a) Definición:

Es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que funcione el sistema. Las diversas partes del sistema (subsistemas) operan esos recursos y los transforman en resultados para devolverlos al ambiente.¹⁶

Se podría decir que un sistema es una secuencia de pasos lógicos que permiten alcanzar de manera sistemática un objetivo.

b) Características de los sistemas

Sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- i. Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- ii. Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema, existe una relación de causa y efecto. El sistema abierto como organismo, es influenciado

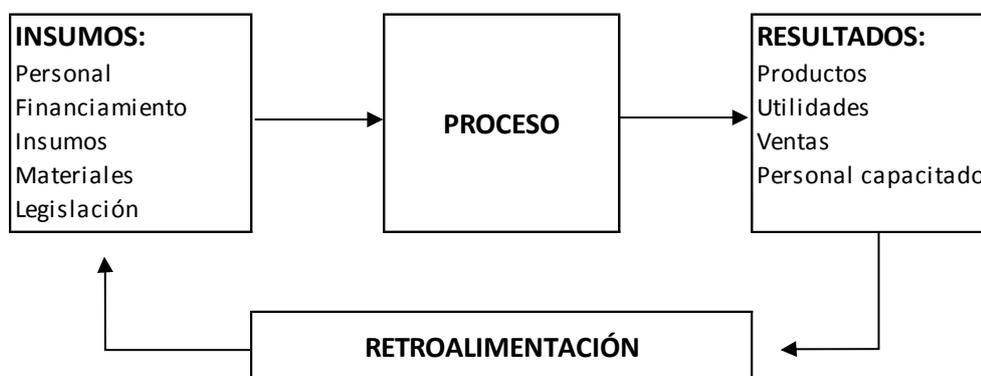
¹⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, novena edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F. 2009

por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un equilibrio dinámico en ese sentido.

c) Elementos del Sistema

- i. Entradas o Insumos: Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente externo. Mediante las entradas el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.
- ii. Proceso y Operación: Es el núcleo del sistema, en donde las entradas se procesan o transforman en salidas o resultados. Por lo general está compuesto de subsistemas especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.
- iii. Productos o Resultados: Constituyen el resultado de la operación del sistema. Mediante las salidas o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.
- iv. Retroalimentación: Significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas para mantener en equilibrio el funcionamiento del sistema. La retroalimentación constituye, por tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida estimula y amplía la entrada para incrementar la operación del sistema. La retroalimentación es negativa cuando la salida inhibe o reduce la entrada para disminuir la operación del sistema. De esta manera, la retroalimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites. Cuando el sistema no alcanza tales límites, ocurre la retroalimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa, sucede la retroalimentación negativa.

En el siguiente diagrama se puede apreciar una empresa como un sistema:



Esquema elaborado por equipo de investigación

d) Clases de Sistemas

Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo lo que envuelve a un sistema; este proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces dicho ambiente también es origen de amenazas y contingencias para el sistema.

Según la manera de relacionarse con su ambiente, los sistemas son cerrados o abiertos.¹⁷

- i. Sistema Cerrado: Tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. Estas entradas y salidas son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto, por esta

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, novena edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F. 2009

razón el sistema cerrado también se llama sistema mecánico o determinístico.

- ii. Sistema Abierto: Tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto también se llama sistema orgánico. Ejemplos de sistemas abiertos sería: las organizaciones en general y, sobre todo, el ser humano.

La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Existen diferencias entre los sistemas abiertos y los sistemas cerrados:

- El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influencia y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa.
- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no.
- Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, no así el sistema cerrado.

e) Enfoque de Sistemas

En las últimas décadas el concepto de sistema ha ganado popularidad dentro de la ciencia de la administración, esto se debe a los buenos resultados que se han logrado en otras áreas, como la ingeniería y la

economía, las cuales, se interrelacionan fuertemente con la Administración.¹⁸

El enfoque de sistemas no es más que mirar de una forma diferente los problemas que se presentan, estableciendo como diferencia, un mayor énfasis en la importancia del todo, frente a cada una de las partes que lo componen. Desde luego, este mayor énfasis es causa y efecto del desarrollo de un método analítico que permite visualizar el todo y sus partes a la vez.

Un sistema se caracteriza por el propósito para el cual existe. Lo que se analiza en un sistema son sus elementos y las relaciones entre ellos, en función del propósito del sistema.

f) Teoría de Sistemas

La Teoría de Sistemas es el estudio interdisciplinario de los sistemas, en general, con el propósito de explicar los principios que pueden ser aplicados a todo tipo de sistemas en todos los niveles existentes en todos los campos de investigación.¹⁹

Como se sabe el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones; las cuales están constituidas por personas y estos son seres humanos que constan de varios órganos y miembros que funcionan de manera coordinada, de este modo se puede decir que estamos frente a un sistema.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, novena edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F. 2009

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, novena edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F. 2009

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. Como por ejemplo el agua es diferente del hidrógeno y del oxígeno que la constituyen, así como también el bosque es diferente de cada uno de sus árboles.

Se la puede definir como una teoría frente a otras teorías, ya que busca reglas de valor general que puedan ser aplicadas a toda clase de sistemas. Cabe destacar que los sistemas consisten en módulos ordenados de piezas que se encuentran interrelacionadas y que interactúan entre sí.

Una organización es una estructura en la que sus componentes trabajan conjuntamente para conformar un sistema en el que su capital humano se desarrolle de manera efectiva y coordinada con los objetivos de la misma. Todos sus elementos están dirigidos a lograr el mismo objetivo, interactuando de forma tal que se logre una relación recíproca entre ellos.

La organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse, y puede ser estudiada a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema compuesto por otros sistemas, es decir la organización está compuesta por varias divisiones, las cuales a su vez están conformadas por departamentos y estos por áreas, y así sucesivamente.

- La Teoría de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:
 - ✓ Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.

- ✓ Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos.
- ✓ Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- Al igual que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias, estrechamente relacionadas entre sí:
 - ✓ Ingestión: las empresas hacen o compran materiales para ser procesados. Adquieren dinero, máquinas y personas del ambiente para asistir otras funciones, tal como los organismos vivos ingieren alimentos, agua y aire para suplir sus necesidades.
 - ✓ Procesamiento: los animales ingieren y procesan alimentos para ser transformados en energía y en células orgánicas. En la empresa, la producción es equivalente a este ciclo. Se procesan materiales y se desecha lo que no sirve, habiendo una relación entre las entradas y salidas.
 - ✓ Reacción al ambiente: el animal reacciona a su entorno, adaptándose para sobrevivir, debe huir o si no atacar. La empresa reacciona también, cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Se puede alterar el producto, el proceso o la estructura.
 - ✓ Provisión de las partes: partes de un organismo vivo pueden ser suplidas con materiales, como la sangre abastece al cuerpo. Los

participantes de la empresa pueden ser reemplazados, no son de sus funciones sino también por datos de compras, producción, ventas o contabilidad y se les recompensa bajo la forma de salarios y beneficios. El dinero es muchas veces considerado la sangre de la empresa.

- ✓ Regeneración de partes: las partes de un organismo pierden eficiencia, se enferman o mueren y deben ser regeneradas o relocalizadas para sobrevivir en el conjunto. Miembros de una empresa envejecen, se jubilan, se enferman, se desligan o mueren. Las máquinas se vuelven obsoletas. Tanto hombres como máquinas deben ser mantenidos o relocalizados, de ahí la función de personal y de mantenimiento.
- ✓ Organización: de las funciones, es la que requiere un sistema de comunicaciones para el control y toma de decisiones. En el caso de los animales, que exigen cuidados en la adaptación. En la empresa, se necesita un sistema nervioso central, donde las funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento deben ser coordinadas. En un ambiente de constante cambio, la previsión, el planeamiento, la investigación y el desarrollo son aspectos necesarios para que la administración pueda hacer ajustes.
- Características de las organizaciones como sistemas abiertos.

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

- ✓ Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: la organización se ve afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables

desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

- ✓ Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente.

2. Administración de Capital Humano

a) Concepto de Capital Humano

Es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito²⁰. Este está compuesto por dos aspectos principales:

- i. Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante, estos a su vez se dividen en:
 - Conocimiento: Se trata del Saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo actual.

²⁰ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, McGraw Hill, México, D.F. 2009

- Habilidad: Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar, en otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
 - Juicio: Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
 - Actitud: Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.
- ii. Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan, sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
- Arquitectura Organizacional: Diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación.²¹
 - Cultura Organizacional: Una cultura democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la confianza entre los empleados.

²¹ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, McGraw Hill, México, D.F. 2009

- Estilo de Administración: Un estilo sustentado en el liderazgo renovador, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades.

3. Sistema de Administración de Capital Humano

Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Para analizar y comparar las distintas formas como las organizaciones administran a sus empleados, según información de Rensis Linkert un conocido Psicólogo Organizacional, el cual adopta un modelo comparativo al que se le denomina Sistemas de Administración.

El administrar es diferente en cada entidad y a su vez asume distintas características que dependen de las condiciones tanto internas como externas de la empresa, en otras palabras esto significa que no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Según Rensis Linkert, supone cuatro variables²² que se pueden identificar en la organización y son las siguientes:

a) Proceso de Toma de Decisiones

Son todas las decisiones y directrices de la empresa, si estas se encuentran centralizadas o descentralizadas, como también si se concentran en los niveles jerárquicos superiores o se dispersan en toda la organización.

²² Linkert, Rensis, Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Primera Edición, Editorial Deusto Gestión. 1969

b) Sistema de Comunicación

Aquí se percibe como se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, es decir desde la cúpula hasta las unidades orgánicas más bajas, también la transmisión y recepción de la información puede ser más interactiva de manera tal que sea descendente-ascendente, o de manera horizontal es decir la comunicación entre empleados de semejante rango.

c) Relación Interpersonal

Es la relación de los empleados en la organización, y el grado de libertad que estas tienen, poniendo énfasis en aspectos como el trabajo en equipo o si el trabajo se realiza de manera aislada.

d) Sistema de Recompensas y de Sanciones

Define como la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y alentadora, o negativa e inhibidora.

Las cuatro variables se presentan de manera diferente en cada empresa dependiendo de las condiciones internas y externas y del ambiente en el que se manejen.

Estas variables trabajando de manera conjunta pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de “Sistemas Administrativos de Organizaciones Humanas” a continuación se describe de manera breve su naturaleza para posteriormente observar detalladamente como cada una de las variables intervienen dependiendo del sistema que adopte la organización

i. Sistema Autoritario Coercitivo

Es el sistema más autocrático y fuerte, es decir no tiene o no reconoce ningún tipo de regulación o limitación para ejercer su poder. Es centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Se conoce como el sistema más duro y cerrado

ii. Sistema Autoritario – Benevolente

Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema anterior. En realidad es una variante del sistema anterior, más condescendiente y menos rígido. Pero siempre manteniendo su autocracia en grados más bajos.

iii. Sistema Consultivo

Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo de los empleados, brindándole confianza y toma de decisiones en algunas áreas. El sistema consultivo representa una disminución gradual de la arbitrariedad organizacional. Ya que su forma de actuar ya no está basada solo en la voluntad o en los caprichos dejando a un lado los principios dictados por la razón, leyes y la lógica.

iv. Sistema Participativo

Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los demás sistemas. Ya que la toma de decisiones está descentralizada, la información es compartida y existe alto grado de recompensas sociales.

En la siguiente tabla se plantea como es que las variables antes mencionadas desempeñan su papel según el tipo de sistema que adopte la organización.

Variables Comparativas²³	Sistema 1 Autoritario Coercitivo	Sistema 2 Autoritario Benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centralizado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones.	Centralizado en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones, sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La Cúpula define políticas y controla los resultados.
Sistemas de Comunicaciones	Bastante Precario. Solo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente Precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales y horizontales.	Las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones Interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y considerada perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Son toleradas con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa incentiva la organización informal en trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipos. La formación de grupos informales es importante, existe confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de Recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria, existen recompensas salariales más frecuentes, y raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas Materiales especialmente salarios, recompensas sociales son ocasionales y es muy raro las sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas Sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes y muy pocas sanciones, y si se presentan son decididas por los grupos.

²³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, novena edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F. 2009

4. Unidad de Recursos Humanos

La unidad de recursos humanos es creada para coordinar las actividades de administración del personal y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama. La unidad de recursos humanos es la encargada de desarrollar la función de administración; es común encontrarla bajo diferentes denominaciones; por ejemplo, departamento de “Personal”, “Relaciones industriales”, o “Relaciones internas”.²⁴

a) Importancia

La unidad de recursos humanos en toda organización es la encargada de la administración del personal de la organización, de vigilar que las políticas dictadas se cumplan, de brindar un buen servicio a los demandantes de la misma, cumpliendo con ello el papel que le corresponde.

Por lo anterior se requiere contar con una administración de recursos humanos, en la cual la participación de las autoridades superiores como la unidad encargada de llevar a cabo dicha función y los demandantes del servicio, se desarrolle en forma coordinada para lograr los objetivos propuestos.

b) Objetivos

El objetivo de la función de administración de recursos humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección.

²⁴ Pascual, José Luis; Gestión del Capital Humano En Las Organizaciones. Editorial Alfaomega, Mexico.2014

- i. **Objetivos Corporativos:** Consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos es una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.
- ii. **Objetivos Funcionales:** Pretenden mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización, es una prioridad absoluta cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización, se desperdician recursos de todo tipo.
- iii. **Objetivos Sociales:** Persigue responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

c) Posición Jerárquica

Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización, es de suponerse que el departamento encargado de la administración del mismo tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicios.

Existe la tendencia a considerar al departamento encargado de la función como asesor de la dirección de las dependencias de línea; lo anterior, considerando que el administrador de recursos humanos o jefe de personal, deberá ser precisamente el jefe de línea en relación a sus subordinados. El departamento mencionado proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal, excepto en su propio departamento, contando únicamente con esa autoridad.

d) Funciones

Normalmente los especialistas en la materia coinciden en las funciones que corresponde efectuar al departamento de recursos humanos. La tendencia dentro de las organizaciones parece ser en el mismo sentido; es decir, hay una gran coincidencia en las actividades que llevan a efecto departamentos de diferentes Instituciones.

Las funciones que realizan las organizaciones en materia de recursos humanos se detallan a continuación.

- Reclutamiento:

Con base a definiciones de varios autores se puede decir que reclutamiento es: Un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, en el que con anterioridad se ha determinado los requerimientos del puesto vacante estableciendo además las aptitudes que debe de poseer el candidato y así se logre desempeñar eficientemente respaldándose así en la información proporcionada por el análisis y descripción de puestos.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Además se podría mencionar que existen dos clases de reclutamiento o suministro de personal las cuales son: la Interna y externa²⁵, que se detallan a continuación:

- Fuentes de Reclutamiento

Fuente Interna: Esta fuente está compuesta por todo el inventario de personal con el que cuenta la entidad en los que reúnen las cualidades y requisitos para poder optar ser promovidos o transferidos, incluso aquellos que podrían absorber las funciones que se requieren llenar.

Al utilizar esta fuente se consigue una ventaja de poder promocionar al recurso humano con el que cuenta la empresa en ese momento, mejorando a la vez el clima laboral en la organización y así proporcionar a los empleados oportunidades de promoción interna, lo que les permitiría mejorar su nivel salarial a través de mejorar su estatus laboral, y por ende su nivel de vida.

Fuente Externa: Esta fuente se conforma por personas que no son parte de la entidad, es decir que son mano de obra del exterior que se encuentran en el mercado laboral y que están en disposición para optar por una oportunidad de empleo en la organización que la ofrece, esto pueden ser empleados de otras empresas, universitarios, desempleados en ese momento, etc. Y que están interesados en formar parte de la entidad incorporándose en las labores de la misma.

Esta fuente está formada por los siguientes tipos: Instituciones educativas como universidades, centros de formación integral, agencias de empleos y asociaciones de profesionales

²⁵ Pascual, José Luis; Gestión del Capital Humano En Las Organizaciones. Editorial Alfaomega, Mexico.2014

- Medios de Reclutamiento

Estos son los canales de información que las empresas utilizan para hacer saber a las personas cuando una plaza está vacante en una entidad. El Autor Idalberto Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano cita algunos de los medios que se utilizan para el reclutamiento:

- ✓ Avisos y revistas
- ✓ Periódicos de mayor popularidad
- ✓ Agencias de Reclutamiento

A demás el autor Gary Dessler en su libro de “Administración de Personal cita algunos ejemplos más:

- ✓ Anuncios en Radio y Televisión

Hoy en día con el desarrollo del internet se ha vuelto muy popular las ofertas de empleos en diferentes sitios web especializados en la búsqueda y ofertas laborales como lo son:

- ✓ <http://www.Computrabajo.com>
- ✓ <http://www.Tecoloco.com>

- Selección

Toda selección que se realiza, se basa en datos e información de análisis y especificaciones del puesto que se desea llenar. Con la finalidad de tener la mayor precisión al seleccionar la persona que utilizará el cargo.²⁶

²⁶ Werther, William B; Davis, Jr. Keith. Administración de Recursos Humanos y Selección de Personal, Editorial McGraw Hill, Quinta Edición. 1996

La selección de personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación en el que se encuentran los mejores aspirantes.

Las tareas que se realizan en esta etapa son:

- Solicitud de Empleo

Este es un medio rápido para obtener antecedentes verificables y fáciles de comprobar de las personas que quieren optar por el puesto, esta incluye datos personales, historial de trabajo, nivel académico, referencias laborales y personales.

- Entrevista Preliminar o inicial.

Con una entrevista se logra una comunicación directa con la persona, en la que se logra tomar información de primera mano que sirve para tomar decisiones si continúa con el proceso de selección o es dejado fuera del proceso a este punto.

Esta etapa debe de seguir una guía con un objetivo determinado, es decir que debe de tener un procedimiento a seguir con la que se pretende conducir a la persona para que brinde la información necesaria que busca el entrevistador en el que vea que cumpla con lo que la empresa desea encontrar, además se debe de detallar previamente el lugar donde se realizará, y el tiempo de duración.

En esta se verificará si el candidato cumple con requerimientos que el puesto necesita como desenvolvimiento, habilidad para relacionarse, apariencia física, liderazgo, y otros aspectos que interesen a la organización.

Además se le aclara cual sería la jornada laboral, las condiciones bajo las cuales estaría realizando sus labores a fin de que decida el aspirante si decide continuar o no con el proceso dependiendo de la disposición se prosigue a la siguiente etapa.

- Aplicación de Pruebas.

En este proceso de selección se considera necesario abordar tanto aspectos mentales del individuo como conocimientos necesario que debe de tener para ser seleccionado

En esta etapa se encuentra lo que es la prueba psicológica y prueba de conocimiento²⁷.

La prueba Psicológica: consiste en una valoración de habilidad y potencial del individuo, así como su capacidad con el manejo de los requerimientos del puesto.

La prueba de conocimiento: es realizada exclusivamente por la unidad encargada que tiene la plaza vacante, considerando estructurarla con los lineamientos que proponga el futuro jefe inmediato.

- Investigación de Antecedentes y Verificación de Referencias.

Esta es una investigación que realiza la empresa con el objetivo de conocer más acerca del aspirante y a la vez corroborar que sea verdadera la información que ha presentado el aspirante.

Esta investigación debe cubrir tres áreas importantes:

²⁷ Werther, William B; Davis, Jr. Keith. Administración de Recursos Humanos y Selección de Personal, Editorial McGraw Hill, Quinta Edición. 1996

- ✓ Conocer la actividad socio-familiar, a fin de prever los posibles conflictos familiares que podrían afectar el rendimiento laboral.
 - ✓ Conocer el grado de responsabilidad que ha tenido el candidato por medio de la verificación de las pasadas Relaciones laborales.
 - ✓ Comprobar el grado de certeza de toda la información proporcionada por la persona a la empresa.
- Entrevista Final de Selección: En esta etapa se profundiza en los puntos que se mencionaron en la solicitud de empleo, en esta se elabora un informe en el que se toma en cuenta toda la información recolectada para posteriormente pasar a tomar la decisión final.
 - Decisión Final: Luego de haber pasado por todas las etapas anteriores, con la Información recolectada hasta este punto se hace una confrontación de la información para seleccionar una cantidad mínima determinada de candidatos que cumplan con los requerimientos del puesto.

Es recomendable que la decisión sea tomada por el jefe inmediato del futuro empleado; el departamento de Recursos humano le debe de brindar la asesoría necesaria para que tome la mejor decisión.

- Contratación: Luego de haberse tomado la decisión de elegir a uno de los candidatos finales, se procede a legalizar la relación laboral por medio de la figura del contrato laboral, en el que se

establezcan los derechos y obligaciones por parte de ambas partes.

- Evaluación del Desempeño:

La evaluación del desempeño cumple un papel de gran importancia en los sistemas de retribuciones. Se trata del proceso consistente en evaluar el desempeño de los empleados, compartir esta información con ellos y buscar medios para la evaluación de su desempeño.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

La evaluación del desempeño es un área en la cual el supervisor directo es el principal responsable; Él está mejor capacitado para observar el rendimiento de los subordinados, evaluarlo y tomar decisiones sobre el particular. El departamento de personal, a su vez, tiene la responsabilidad de asegurar que esas evaluaciones sean llevadas a cabo uniformemente en toda la organización, de acuerdo con las políticas y los procedimientos de evaluación establecido.

- Métodos de Evaluación de Puestos.

Estos permiten conocer un parámetro del rendimiento laboral de cada empleado, separado por área, labores que desempeña, habilidad que posee para desenvolverse en sus labores

Entre los métodos de evaluación de puestos²⁸ se han considerado los siguientes:

Escala de Calificación: En este se establece una escala en la que se evalúa las cualidades y características de los empleados en la que se marca una calificación que mejor describa el desempeño para cada característica que se desea evaluar.

Método de la Administración por Objetivos: Este método establece objetivos para cada empleado con los cuales luego se evalúa su progreso periódicamente hacia esos objetivos.

Método de Ensayo: En este método el evaluador resalta las fortalezas y debilidades del empleado haciendo recomendaciones para su desarrollo al momento de realizar sus operaciones.

- Inducción.

Las personas encargadas del reclutamiento, selección y contratación del personal deberán dar una adecuada introducción al personal nuevo que ingresa proporcionándole información sobre las políticas, reglas, beneficios, mostrar las instalaciones, presentarlo con los jefes, explicar en qué consistirá su trabajo y proporcionar información general de la Institución.

Para que un empleado asimile toda la información necesaria que debe de conocer de la empresa se debe de informarle por medio de un programa que le facilite la asimilación de todas las normas, políticas, y demás reglamentos que debe de conocer para que no caiga en alguna infracción involuntaria.

²⁸ Werther, William B; Davis, Jr. Keith. Administración de Recursos Humanos y Selección de Personal, Editorial McGraw Hill, Quinta Edición. 1996

Por lo tanto un programa de inducción²⁹ debe de contener la siguiente información para un nuevo empleado:

Aspectos generales de la empresa en la que se está laborando: historia de la empresa, políticas, metas, objetivos, distribución de las instalaciones.

Prestaciones y servicios al personal: políticas salariales, días feriados, días libres, vacaciones, aguinaldo, jubilación, políticas de promoción, servicios médicos especiales, a toda esta información se le puede considerar como el manual de bienvenida del nuevo empleado.

Presentaciones: Se debe de llevar al nuevo empleado al lugar donde va a estar trabajando y presentarlo ante el jefe inmediato, sus compañeros de trabajo y si los fuera a tener a sus subalternos, dejando claro el período de prueba antes de ser de forma permanente su contratación.

- Periodo de Prueba

En este tiempo se espera que el empleado logre desenvolverse en su puesto poniendo en práctica todos los conocimientos que adquirió en el proceso de inducción, mostrando que se ha adaptado a su puesto, el tiempo de prueba puede ser de un mes y en algunos casos hasta tres meses, si no funciona para ninguna de las partes se pueden disolver las relaciones laborales.

- Capacitación y Desarrollo Profesional.

La idea de Capacitación y Desarrollo Profesional en las empresas viene de la necesidad de estas de proporcionar nuevas competencias a sus empleados y a su vez ser capaces como entidad de afrontar los cambios en el mercado y ganar posicionamiento.

²⁹ Werther, William B; Davis, Jr. Keith. Administración de Recursos Humanos y Selección de Personal, Editorial McGraw Hill, Quinta Edición. 1996

- Capacitación

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

Entre los objetivos principales de la Capacitación³⁰ se encuentran los siguientes:

- ✓ Incrementar la productividad
- ✓ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- ✓ Facilitar la supervisión del personal
- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ✓ Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

³⁰ Márquez, Marcelo; Gestión del Talento Humano. Editorial EDUCO Universidad Nacional del Comahue. 2009

- Desarrollo Profesional

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

Con lo anterior se puede decir que Desarrollo Profesional es: La educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión.

Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

- Administración de Sueldos y Salarios.

La administración de sueldos y salarios se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través 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.

Sin una compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

- Administración de Prestaciones y Servicios.

Son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por conceptos de salarios percibe el trabajador³¹.

Con respecto a la definición anterior se puede decir que Administración de Prestaciones y Servicios son: Aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar.

³¹ Márquez, Marcelo; Gestión del Talento Humano. Editorial EDUCO Universidad Nacional del Comahue. 2009.

El objetivo de las prestaciones es proporcionar un beneficio colateral a su salario por cuota diaria que un Empleador otorga al personal sea en especie o en dinero para la satisfacción de sus necesidades económicas, educativas o socioculturales y recreativas como medio de motivación para lograr el mejor desempeño.

Los objetivos principales de la mayor parte de los programas de prestaciones son:

- Mejorar la satisfacción de los empleados.
 - Satisfacer las necesidades de salud y seguridad.
 - Atraer y motivar a los empleados.
 - Reducir la rotación de personal.
 - Mantener al sindicato al margen y mantener una posición competitiva favorable.
-
- Higiene y Seguridad Ocupacional.

La higiene y seguridad ocupacional se relaciona con la prevención de enfermedades causadas por el trabajo y la seguridad, su fin es crear y mantener un medio ambiente de trabajo que propicie la salud, una moral alta y una elevada producción; tiene relación con los accidentes de trabajo; Sin embargo no todos los accidentes son provocados.

La higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

- Higiene Laboral.

Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan³².

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: El hombre y el Ambiente de trabajo.

Es decir, que posee un carácter meramente preventivo ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que éste se enferme o se ausente, de manera provisional o definitiva de su trabajo.

Conforma asimismo, un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud

Entre sus objetivos se destacan:

- ✓ eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- ✓ reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas con padecimiento de enfermedades o de aquellas que poseen alguna discapacidad física.
- ✓ prevenir el empeoramiento de enfermedades y/o lesiones.
- ✓ mantener la salud de los trabajadores.
- ✓ aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

³² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, novena edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F. 2009

Por lo tanto, con el uso de esta disciplina, se busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen y ésta, se halla profundamente influenciada por tres grupos de condiciones:

Condiciones ambientales de trabajo: son las circunstancias físicas que resguardan al trabajador en cuanto ocupa un cargo dentro de la Organización. Es el ambiente físico que rodea al trabajador mientras desempeña su cargo.

Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extra, períodos de descanso, etc.

Condiciones sociales: son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, status).

- Seguridad Laboral

Otro destacado término emparentado a la idea central de los riesgos laborales, es el de seguridad laboral, entendida ésta como el “conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas para los empleados para prevenir accidentes que tienden a eliminar las condiciones inseguras del ambiente laboral y a construir o persuadir a los trabajadores acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas”³³.

La seguridad es responsabilidad de línea y una función de staff. Procura así eliminar o minimizar los riesgos que pueden conducir a la materialización de accidentes con ocasión del trabajo (lesiones,

³³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, novena edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F. 2009

incluidos los efectos agudos producidos por agentes o productos potencialmente peligrosos).

Es de mencionar que para su aplicación y diseño, involucra conceptos y conocimientos de la ingeniería, gestión empresarial, economía, derecho, estadística, psicología, pedagogía, medicina.

CAPITULO II

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.

El presente capítulo está compuesto por el diagnóstico de los diferentes procesos que la empresa Industrias Metálicas está realizando respecto a la administración de su personal, en los diferentes aspectos que este contiene, tomando como inicio a los encargados del personal que forman parte de las unidades de análisis, hasta llegar al sector del personal operativo que son los que están involucrados de una forma más directa en lo que es la administración del recurso humano que lleva a cabo la empresa en estudio.

A. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

1. Objetivo de la Investigación

a) Objetivo General

Este consistía en identificar la situación actual de la administración del recurso humano por medio de la recolección de la información que se realizó en las instalaciones de la empresa industrias metálica Marengo S.A de C.V

b) Objetivos Específicos

Entre los objetivos que se lograron alcanzar con la investigación de campo, tenemos los siguientes:

- i. Identificar la importancia de la aplicación correcta de las técnicas de administración que permitan un mejor control del personal de la empresa.

- ii. Conocer los procesos que se aplican actualmente en la administración del recurso humano de la empresa industrias metálicas Marengo.
- iii. Identificar las áreas que muestren mayor debilidad para proponer medidas correctivas por parte de la unidad encargada de la administración del recurso humano.
- iv. Determinar las diferentes funciones que ejecutan las personas en sus áreas de trabajo, conociendo la concordancia que tienen con el puesto que desempeñan.
- v. Conocer las necesidades de desarrollo del personal en sus diferentes puestos de trabajo.
- vi. Conocer los programas implementados para el desarrollo de la función de administración de recursos humanos.

2. Importancia de la Investigación

La importancia de la investigación consistió en la recopilación de información oportuna y veraz, ya que la utilización de la metodología de investigación fue la más indicada para el tipo de empresa que se está estudiando, con lo cual se logró determinar la situación actual que está enfrentando la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V. en cuanto a la administración, procesos y desempeño del capital humano, encontrando así los diferentes factores que puedan estar ocasionando que la administración del personal no sea la más adecuada para la optimización de su desempeño; permitiendo con esto formular una propuesta de un sistema de administración de recursos humano que les permita a los responsables del personal la correcta orientación de esfuerzos tanto para los empleados como para los empleadores, que dé cobertura a las necesidades presentes como futuras brindándoles insumos para realizar una mejora en la toma de decisiones.

3. Alcances y Limitaciones

Este apartado refleja los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo, referida a los beneficios y limitante que surgieron durante el desarrollo de la misma detallados a continuación:

a) Alcances

Los alcances que se lograron con la investigación son los siguientes:

- i. La información recopilada fue la suficiente para poder elaborar la descripción de la situación actual acerca de la administración del personal de la empresa industrias metálicas Marengo S.A de C.V
- ii. Se determinó quienes son los principales responsables de las áreas según la organización de la empresa así como también las diferentes funciones que realiza el personal administrativo y operativo.
- iii. Se identificaron las unidades orgánicas que están directamente involucradas con la administración del recurso humano.
- iv. Se identificaron las perspectivas que tienen los empleados respecto de la forma en que están siendo administrados.
- v. Se identificó la posición jerárquica que tienen las unidades orgánicas involucradas con la administración del recurso humano.
- vi. Se conocieron las fortalezas y debilidades que posee la empresa en cuanto a la administración del personal administrativo y operativo.

b) Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron durante el proceso de investigación fueron:

- i. Por situaciones de que el personal se encontraba preparando una orden de producción se optó por dejar los cuestionarios para que fueran contestados posteriormente, esto causó que se retrasara la entrega de los mismos.
- ii. Industrias Metálicas Marengo no proporciono el total de los cuestionarios por motivos de que algunos empleados no se encontraban al momento de entregar dicho instrumento, de los cuales se tiene que 6 cuestionarios no fueron devueltos en el momento de la recolección de la información.

Al no conseguir la información de las encuestas según lo programado en el cronograma se tiene un desfase en la semana que se tendría que estar procesando los datos.

4. Métodos y Técnicas de Investigación

Toda investigación que se realiza debe de apoyarse en métodos y técnicas que le permitan establecer los parámetros que se deben seguir para el logro del estudio, para el desarrollo de esta investigación se ocuparon los siguientes métodos³⁴:

a) Método Analítico

Por medio de este método se logró identificar cada uno de los elementos que podrían estar integrando lo que sería la propuesta de un sistema para la

³⁴ <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml>

administración del capital humano, de esta forma se conoció cuales elementos son los que están siendo más afectados y por consecuencia en los que se debería de poner mayor atención.

b) Método Sistemático

A través de este método se logró verificar como los elementos relacionados con la gestión del personal de la empresa podrían optimizar el desempeño del mismo por medio de la implantación de un sistema de administración de capital humano.

5. Tipos de Investigación

En esta investigación se aplicó el tipo de investigación correlacional debido a que este consiste en medir el grado de relación existente entre dos o más variables³⁵.

Se escogió este tipo de investigación debido a que se contó con una variable independiente la cual consistió en un sistema de administración de capital humano y su respectiva variable dependiente que consistió en la optimización del desempeño, lo cual se sustentaron en hipótesis sujetas que se comprobaron.

a) Tipo de Diseño de Investigación

Respecto a esta investigación se utilizó el diseño de investigación no experimental debido a que describió las variables y analizó su incidencia e interrelación en un momento dado³⁶.

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml>

³⁶ <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

Se tomó este tipo de investigación debido a que en la investigación las variables antes mencionadas no se manipularon, ya que solo se observaron cómo se desarrollan en su entorno natural, con lo cual se analizó y luego se establecieron conclusiones y recomendaciones.

6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.

La investigación requirió una adecuada recolección de datos que permitieran tener información real, confiable y sobre todo oportuna, lo cual se logró auxiliándose de las siguientes técnicas con sus respectivos instrumentos de investigación³⁷, como se representa en la tabla a continuación.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
La Observación	Lista de Cotejo
La Entrevista	Guía Estructurada
La Encuesta	Cuestionario

a) La Observación

Con esta técnica se logró analizar los procesos de administración en la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A de C.V comprobando visualmente lo que ocurren en el lugar, y así se determinó las necesidades, fortalezas y oportunidades que posee la empresa respecto a la administración del recurso humano.

b) Lista de Cotejo

Este instrumento se utilizó para poder tomar anotaciones sobre los procesos que la empresa realiza para administrar al personal que tiene a su servicio,

³⁷ <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

obtenidas directamente de los sujetos en estudio, enfocada tanto a empleados como empleadores; así fue como se conoció la forma en que actúan en su contexto natural. (Anexo 1)

c) La Entrevista

Esta consistió en una conversación guiada en la que intervinieron los investigadores para poder recolectar información con las personas involucradas en el fenómeno, que en este caso fueron los dueños de la empresa, supervisores, jefes inmediatos.

d) Guía Estructurada

Este consistió en una serie de preguntas que fue dirigida a los sujetos de investigación, se realizaron con un objetivo de obtener información sobre la forma de cómo la administración estaba administrando al personal y a la vez como se preocupan por mejorar su desempeño laboral.

Esta fue dirigida a los mandos medios y dueños de la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V (Anexo 2)

e) La Encuesta.

Esta consistió en una serie de preguntas con opciones múltiples o respuestas abiertas, en las que todas las interrogantes fueron orientadas en un tema en específico, con el objetivo de recolectar información fiable de las áreas que presentaban algún tipo de problemáticas y que se deseaba conocer las causas del origen de las mismas.

La encuesta se utilizó en esta investigación para determinar actitudes, opiniones, sugerencias que se incluyeron en el instrumento, el cual fue orientado hacia el personal operativo.

f) Cuestionario

Este consistió en un listado de preguntas abiertas y cerradas, con opción múltiple en las que se abarcaron todos los aspectos importantes que permitieran conocer la situación actual de la empresa en cuanto a la administración de capital humano, por lo que se encuestó solamente al personal operativo de toda la organización para que se recopilara una información más fiable y precisa.

Los responsables de la recolección de toda la información fueron los miembros del equipo de investigación, esto se realizó en las instalaciones de la empresa Industrias Marengo S.A de C.V ya que es el lugar donde se encontraban los sujetos de estudio.

Todos los instrumentos fueron elaborados con base a los indicadores que se establecieron en la operacionalización de las hipótesis. (Anexo 3)

7. Ámbito de la Investigación

Esta investigación se realizó en el municipio de Santa Tecla, departamento La Libertad, ya que es el lugar de ubicación de la empresa sujeta al estudio.

8. Unidades de Análisis

Estas fueron todos los sujetos estudiados, de los cuales se obtuvo la información con la cual se realizó el estudio, que a continuación se identifican:

a) Objeto de Estudio

El Recurso Humano de la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A de C.V.

b) Unidades de Estudio

- i. Dueños de la empresa
- ii. Supervisores, jefes inmediatos.
- iii. Subalternos que laboran en la entidad.

9. Determinación del Universo y Muestra

a) Universo

Para el desarrollo de esta investigación el universo fueron jefes y empleados operativos de la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A de C.V³⁸

b) Población

La población que se tomó como unidades de análisis estuvo representada por los que son:

El dueño de la empresa, supervisores y gerentes los cuales suman 10 en total y son los encargados de la administración debido a que se encargan de suplir las diferentes necesidades que poseen los trabajadores de la empresa, de igual manera a los subalterno que suman la cantidad de 30 personas y que son parte de las unidades sujetas a estudio por lo que en total la población en estudio asciende a la cantidad de 40 personas.

c) Censo

Debido a que el universo estuvo constituido por un número de elementos limitados, se utilizó en esta investigación la técnica del censo, la cual consistió en tomar la totalidad de unidades de estudio, la cual estuvo constituida por todas las personas que trabajan en la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A de C.V

³⁸ <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

d) Distribución Proporcional

La distribución de las entrevistas y encuestas se realizó tomando como base al número de Jefes y Subalternos ubicados en cada departamento.

Cuadro de Resumen del censo.

PUESTO	DEPARTAMENTO	N°	TÉCNICA
Dueño fundador	Gerente General	1	Entrevista
Dueño sucesor	Auxiliar de gerencia.	1	
Representante de dirección	No especificado	1	
Auditor interno	No especificado	1	
Gerentes	Ventas, producción y contabilidad	3	
Supervisores	Ventas, producción y contabilidad	3	
Total Jefaturas		10	
Subalternos	Ventas, producción y contabilidad	30	Encuesta
Total Subalternos		30	
TOTAL EMPLEADOS		40	

10. Procesamiento de la Información

En la investigación se obtuvieron la información que se necesitaba por medio de los siguientes apartados:

a) Recolección de Datos

Este apartado está relacionado con la recolección de información con la que se desarrolló el establecimiento de la situación actual de la administración de recurso humano en la empresa sujeta al estudio

La recolección se realizó por visitas realizadas a la empresa, solicitando reuniones con el gerente de la misma para poder efectuar el estudio, quien dio la aprobación a la petición de por pasar los cuestionarios a las unidades de análisis;

Al cual por la demanda de productos que se tenía en ese momento se llegó al acuerdo de dejar los cuestionarios que contenían las preguntas formuladas de acuerdo a las necesidades que se pretendían abordar.

Hay que agregar dejando un total de 40 encuestas que se dividían en 10 dirigidas para las jefaturas y 30 para el personal operativo, de las cuales 6 no devolvieron.

b) Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos

En este apartado esta contenido el procesamiento de la información recolectada de forma tabular, así como el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación.

i. Tabulación

Para realizar la tabulación de los datos se determinó de la siguiente manera:

- El cuestionario estaba formado por tres clases de preguntas, las cuales eran abiertas, cerradas y de opción múltiple.
- Se estableció un objetivo para cada pregunta del cuestionario
- Se realizaron grupos en los cuestionarios según a quien iban dirigidos si a trabajadores o jefes.
- Se elaboró una tabla en la que concentraba toda la información recolectada, en las que se encontraban preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

- Para preguntas de opción múltiple, la tabla contiene columnas en las que se denota la opción, alternativa, frecuencia y porcentaje.
- En las preguntas abiertas se presentan las columnas siguientes: alternativa, frecuencia y porcentaje.

Las opciones de respuestas que se presentaron fueron: si, no; las alternativas en las preguntas semi-cerradas fueron que explicara, o él porque de las respuestas, para las preguntas abiertas se dejó que las personas que contestaran respondieran según sus conocimientos, el porcentaje resultó de dividir la frecuencia de cada alternativa entre el total de la población encuestada.

ii. Análisis

Partiendo de la tabulación se procedió a elaborar el análisis de la información, el cual se estableció en términos cualitativos y cuantitativos para cada pregunta denotando tendencias por medio de los resultados obtenidos.

iii. Interpretación

La interpretación contiene en este apartado los resultados y las perspectivas acerca de lo que es la situación actual que está enfrentando la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A de C.V, partiendo del análisis de cada pregunta y a la vez realizando una evaluación crítica y técnica en relación a la administración del capital humano de la empresa en estudio. (Anexo 4)

B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.

1. Filosofía Organizacional

a) Misión

Según lo anterior la misión de la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V. es la siguiente:

“Aplicar nuestra experiencia y capacidad técnica en la fabricación de piezas, productos y equipos, para satisfacer los requerimientos del mercado, a precios, calidad y tiempo de entrega competitivos”.

La misión de Marengo cumple con la mayor parte de los requisitos que son fundamentales para tener una buena misión, ya que es clara y comprensible para todos los miembros de la empresa, no es muy limitada al punto de llegar a limitar el accionar de los miembros que forman parte de esta, tampoco es muy amplia para llegar a provocar confusiones sobre lo que hace, debido a que indica que es lo que hace o a que se dedica la empresa, además la distingue de otras similares.

Uno de los puntos en los que está fallando la administración de la empresa respecto a la misión es que no es comunicada y recordada a sus empleados lo que causa que no lleguen a identificarse plenamente con el que hacer de la empresa, traduciéndose esto en poca motivación de los empleados al momento de realizar sus funciones o actividades.

b) Visión

Según lo anterior la visión de la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V. es la siguiente:

“En Industrias Metálicas Marengo, S.A. de C.V. trabajamos para ampliar nuestro mercado internacional con productos de gran volumen, fabricados en instalaciones equipadas con maquinaria moderna y personal debidamente entrenado, vendiendo nuestra capacidad potencial de producir piezas, productos y equipos de calidad a bajo costo”.

La visión que presenta la empresa no es clara y fácil de seguir debido a que se presta a confusión ya que está redactada de forma similar a una misión, no es breve, su redacción no está a futuro, no tiene un rumbo claro al cual la empresa desea aspirar, no es comunicada y recordada constantemente a sus miembros,

siendo este un punto esencial que debe ser tratado por la administración, es de mencionar que lo mismo sucede con los clientes proveedores y público en general, ya que al visitar su sitio web no está publicado, y en sus instalaciones no se logra apreciar que esté ubicada en algún lugar (Anexo 4, Pregunta N° 4, cuestionario personal operativo)

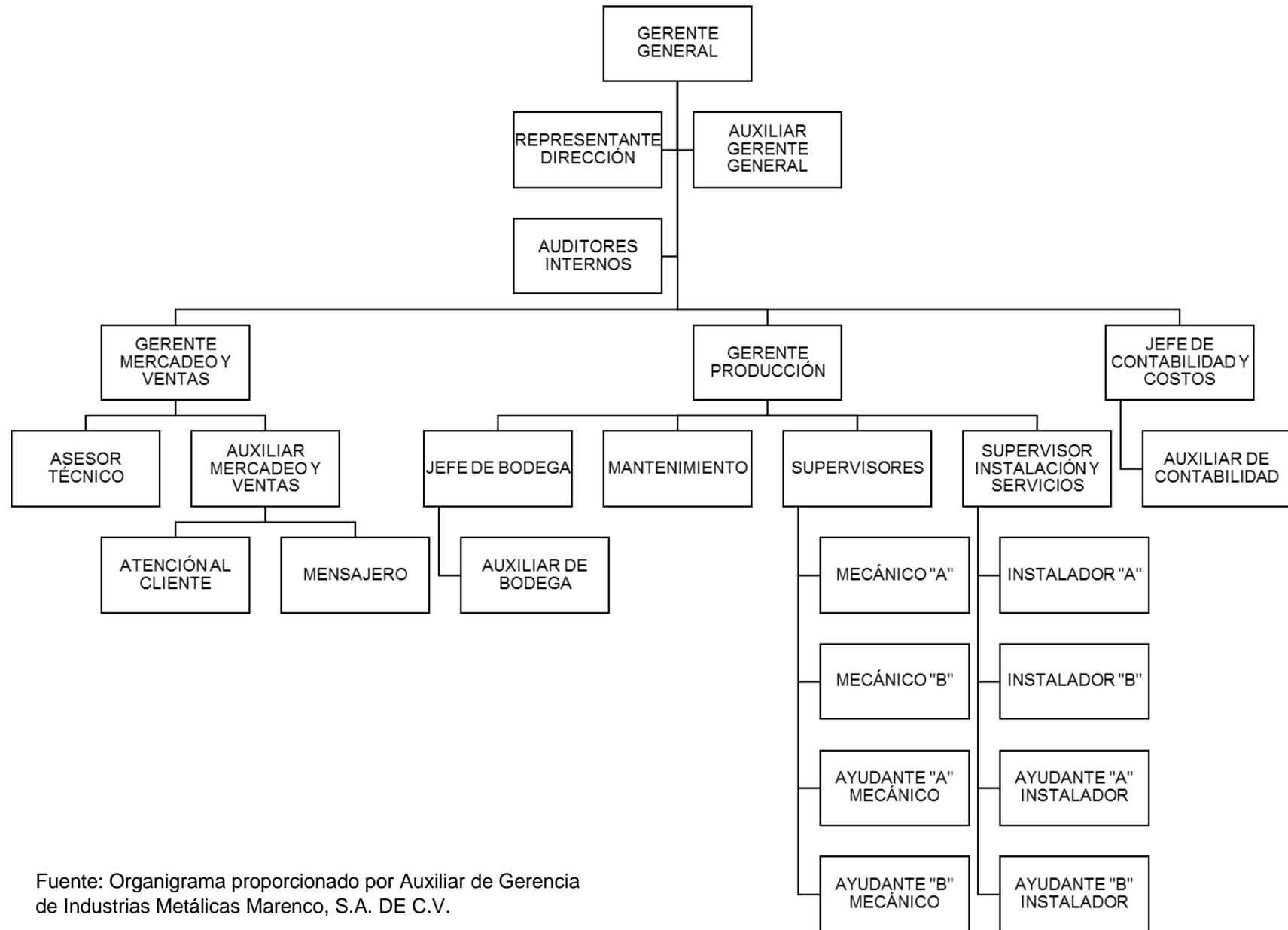
c) Valores

La empresa no cuenta con un documento que contenga los valores que represente a los dueños de la organización y que tampoco oriente el comportamiento de los empleados pero que si han sido comunicado en determinado momento dentro de la institución pero no de manera constante es del conocimiento de los empleados que existen valores de la organización pero no saben cuáles son los que se practican (Anexo 4 pregunta N° 4 y 5, cuestionario Personal Operativo).

2. Funciones de Recursos Humanos

Habiendo mencionado lo anterior, en la empresa Industrias Metálicas Marengo no existe un departamento, área, sección o división que se encargue de realizar específicamente las funciones de recursos humanos

ORGANIGRAMA INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.



Fuente: Organigrama proporcionado por Auxiliar de Gerencia de Industrias Metálicas Marenco, S.A. DE C.V.

según se puede observar en el organigrama de Marengo (Anexo 4, preguntas N° 1,2 y 3 del cuestionario a las Jefaturas)

El gestionar el capital humano de la empresa ocurre solamente por 3 personas las cuales según información proporcionada por el gerente de la empresa, solo se dedican media jornada a cumplir con esa función, no existe un rol definido, ni perfiles, ni manuales de procedimientos en los que apoyarse para llevar acabo las actividades de recursos humanos en la organización.

Al no tener un departamento o área de recursos humanos es de cada supervisor a “su manera” implementar directrices de recursos humanos a su respectivo personal bajo su cargo, ya sean estos permisos, remuneraciones, contratación, selección e inducción, y evaluaciones del desempeño en algunos de sus casos (Anexo 4 preguntas N° 11 y 13 cuestionario Jefaturas y pregunta N° 1 del cuestionario Personal Operativo)

A continuación se presenta un diagnóstico realizado a la empresa Industrias Metálicas Marengo sobre cada una de las áreas esenciales en la gestión de capital humano.

a) Reclutamiento y Selección.

El reclutamiento es por medio de terceras personas, es decir que los mismos empleados sugieren a otras personas para que puedan ocupar el puesto que en ese momento se encuentra vacante, provocando que muchas veces no se obtenga un personal que le brindaría mayores beneficios a las labores que se realizan en la organización, en este caso la problemática recae en que, al no hacerse un adecuado proceso de reclutamiento, se deja de lado la oportunidad de que personas con mayor conocimiento o preparación en esta rama industrial puedan llegar a la organización a ofrecer su fuerza laboral, lo que al final repercute en que al no llegar a un mercado laboral más grande la

empresa no tiene suficientes oferta de candidatos y esto puede presentar problemas en el desempeño del personal que se contrata en el momento que la empresa lo requiere (Anexo 4 pregunta N° 12 cuestionario Jefaturas y N° 9 y 17 cuestionario Personal Operativo)

Es muy similar lo que sucede en cuanto al proceso de selección, ya que la mayoría de puestos de la empresa han sido ocupados sin realizárseles a los candidatos pruebas adecuadas o debidamente elaboradas que garanticen que se está seleccionando a la persona adecuada para desempeñar determinado puesto, cabe mencionar que dentro de la organización en determinado momento se ha realizado algún tipo de prueba técnica o incluso psicológica pero han sido realizadas de manera contingencial y sin un adecuado proceso, ya que las veces que se ha realizado ha sido llevada a cabo solamente sobre algunas personas, con lo cual se puede determinar que al no existir un determinado proceso de selección sobre los puestos operativos y administrativos es muy probable que el personal que se seleccione no sea el idóneo para el puesto que se busca cubrir con eficiencia.

b) Inducción

El tipo de inducción que se realiza en Industrias Marengo es de tipo informal ya que al nuevo empleado solo es presentado ante su equipo de trabajo, jefe inmediato, así como también se le muestra el área donde realizará su trabajo; pero se deja de lado la información vital de la empresa; aspectos tales como: la misión con la cual ha sido fundada la empresa, su visión a futuro, los valores que rigen el comportamiento de sus empleados, la historia de la empresa, como también una charla sobre todo lo que se realiza en la empresa y en el área que se desempeñará.

Debido a que Industrias Marengo realiza su proceso de inducción de manera informal dentro de la organización se pueden sufrir los siguientes factores: un

aumento de la ansiedad asociado con el proceso de ingreso y de adquisición de nuevas responsabilidades, pérdida de oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender de la persona que ingresa a la organización y que ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma, aumento de la rotación, por ende los costos y los esfuerzos para los cambios, como también se puede ralentizar el proceso de integración para el nuevo empleado. (Anexo 4 pregunta N° 5 y 15 cuestionario Personal Operativo).

c) Capacitación y Desarrollo

Dado los cambios continuos en la actividad de las organizaciones ya no existen los puestos estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requieran la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe de saber, y también la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la administración es adelantarse a los cambios previendo demanda futura de la capacitación y hacerlo según las actitudes de cada persona.

Para Industrias Marengo es de vital importancia las capacitaciones debido a que estas influirán directamente en los comportamientos de los empleados trayendo consigo el aumento de la productividad en sus áreas de trabajo, cabe aclarar que la empresa si ha realizado capacitaciones para sus empleados pero no han sido específicamente para su puesto de trabajo en la mayoría de sus casos. Cuestión que se puede ver reflejado en los resultados de la evaluación del desempeño, en las que se abordan temas como motivación personal, estándares de calidad, de tipo financiera (de ahorro, manejo del dinero) y atención al cliente. Cabe mencionar que se llevan a cabo conforme a las necesidades que se vayan presentando ya que el tiempo de las capacitaciones no tiene un periodo establecido (Anexo 4 preguntas N° 4, 5, 14, 15 y 16 del Cuestionario Jefaturas y N° 14 y 18 Cuestionario Personal Operativo)

d) Evaluación del Desempeño

Para la empresa Marengo no es este el caso ya que no se les aplica a todos los empleados sino que va dirigida a puestos específicos como lo son venta, y administrativos realizados con el objetivo de nivelación de salarios (Anexo 4 pregunta N° 10 cuestionario Jefaturas)

Las consecuencias que tiene la empresa por no estar evaluando el desempeño del personal son de que no tiene un control del avance de las acciones del personal, esto le resta transparencia al sistema de estímulo y promociones con el que pueda contar esto debido a que no tiene un buen fundamento para brindar un aumento salarial, se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad ya que el trabajador no tiene una retroalimentación que le permita ver cómo marcha en su trabajo, o que debe de cambiar para mejorar su comportamiento, actitudes, habilidades o que conocimientos debería de adquirir, además facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad ya que por medio de la evaluación se puede dar a conocer el empleado lo que el jefe piensa de él y así recibir una guía por parte de los gerentes como mejorar su desempeño en las áreas más afectadas.

En fin la falta de una buena evaluación del desempeño le resta transparencia al sistema de estímulos y promociones con el que pueda contar esto debido a que no tiene un buen fundamento para brindar un aumento salarial (Anexo 4, preguntas N° 6, 7, 8 y 9 cuestionario Jefaturas y pregunta N° 7, 8, 22 y 23 cuestionario Personal Operativo).

Por lo tanto es necesario que la evaluación sea un proceso justo y equitativo para todos los empleados de la organización, en el que les permita reorientar los esfuerzos de los trabajadores por medio de los resultados obtenidos.

El proceso de la evaluación produce beneficios para el trabajador ya que analiza el costo beneficio de cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo en el papel que desempeña ya sean sus conocimientos, habilidades y capacidades y así optar por mejores niveles salariales.

e) Remuneraciones

Conociendo la remuneración básica de industrias metálicas Marengo la cual es para la mayor parte de los empleados no está de acuerdo con la remuneración salarial que recibe en concepto de sueldo, por las actividades que realiza, esto ha sido a efecto de que la empresa actualmente no cuenta con una política salarial en la que se establezca los parámetros de aumento salarial por nivelación o por promociones internas, incentivos salariales cabe aclarar que esta situación no es para todos los empleados de la empresa ya que hay un área específica la cual tiene el privilegio en concepto de bono y otras remuneraciones, que se reciben únicamente en el área de ventas.

Respecto a las prestaciones, industrias Metálicas Marengo cumple con las exigencias de las prestaciones legales con las cuales brinda estabilidad a sus empleados, además reciben otros beneficios que son proporcionados como iniciativa propia por medio de una política dirigida al personal para lograr que el trabajador se motive en las labores que realiza y brinde todo su esfuerzo en su puesto de trabajo, con la motivación que recibe de una adecuada compensación salarial sintiendo que se está valorando su esfuerzo (Anexo 4 preguntas N° 8 y 16 cuestionario Personal Operativo)

f) Higiene y Seguridad Ocupacional

Es de mencionar que a pesar de que la empresa Marengo no cuente con un departamento de recursos humanos aplica e implementa programas de seguridad e higiene ocupacional, justifica el hecho de prevenir los riesgos

laborales que puedan causar daños al trabajador, ya que de ninguna manera debe de considerarse humano el querer obtener una máxima producción a costa de lesiones o muerte, mientras más peligrosas es una operación mayor debe ser el cuidado y las precauciones que se observan al efectuarlas, un ejemplo de esto es los técnicos encargados de la instalación de productos industriales de ventilación.

La prevención de accidentes que la empresa Marengo genera por medio de sus normas de seguridad da una producción eficiente; la producción es mayor y de mayor calidad cuando los accidentes son prevenidos; un óptimo resultado en seguridad resulta de la misma administración efectiva que produce artículos de calidad, dentro de los límites de tiempos establecidos.

Con esto se reduce los riesgos labores automáticamente disminuye los costos de operación y aumenta las ganancias, controla las observaciones y las causas de pérdida de tiempo que están realizadas con la interrupción del trabajo efectivo (Anexo 4, pregunta N° 10, 11 y 12 cuestionario Personal Operativo).V

Aumenta el tiempo disponible para producir, evitando las repeticiones de accidentes y además manteniendo las condiciones ambientales adecuadas para garantizar la salud física y mental de los empleados en sus áreas de trabajo, debido a que tiene un adecuado bienestar para sus colaboradores reduce enfermedades y del costo por lesiones, reduciendo además el ausentismo por la estabilidad en su personal ya que protege su integridad física y psicológica.

3. Conclusiones

- a) Según lo investigado la empresa Industrias Metálicas Marengo, S.A. de C.V. no cuenta con un departamento de recursos humano que se encargue de la administración del personal de la organización, además que Las funciones de la administración del recurso humano no se encuentran debidamente establecidas, debido a que son diferentes jefes los que llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación y remuneración; y son realizados sin un procedimiento adecuado. Los jefes por no tener claramente definidos objetivos y políticas que rijan el accionar de la gestión del capital humano, no realizan las funciones básicas para afrontar las diferentes necesidades que posee el personal dentro de la empresa.

- a) El personal de la empresa Industrias Metálicas Marengo, S.A. de C.V. no se encuentra altamente identificado con la filosofía de la organización (misión, visión, valores, etc.) lo cual causa que los empleados no estén completamente comprometidos con los objetivos de la empresa, esto es debido a que no cuenta con un programa de capacitaciones y adiestramiento debidamente establecido, en el que constantemente se estén desarrollando habilidades y los conocimientos técnicos de sus empleados, además La evaluación del desempeño dentro de la empresa ha sido esporádica a tal punto de llevarse a cabo solo en los momentos que lo decide la administración, como por ejemplo cuando se ha decidido hacer una nivelación de salarios cabe mencionar que la empresa cuenta con un buen sistema de prevención de riesgos y planes de acción ante siniestros, esto les permite la disminución de costos y el aumento de la productividad debido a la reducción de casos fortuitos.

- a) Debido a que la empresa no cuenta con lineamientos definidos de selección, los candidatos muchas veces no son los más idóneos para cubrir los puestos vacantes, lo que se traduce en un nivel de desempeño laboral bajo, además que no cuenta con políticas de compensaciones que motiven a sus empleados a buscar altos niveles de desempeño en las actividades que realizan.

4. Recomendaciones

- a) La creación de un departamento de administración de capital humano que esté a cargo de todos los procesos referentes al personal que la empresa posee, el cual estará encargado de la implementación y desarrollo del sistema de administración de Capital Humano. Además de la contratación o nombramiento de un Gerente encargado de llevar a cabo de manera permanente todas las funciones que competen al Capital Humano para crear un sistema de administración de capital humano que permita realizar las funciones de reclutamiento, selección, contratación, inducción, administración de remuneraciones, higiene y seguridad ocupacional, formación de capital humano y evaluación del desempeño; a fin de suplir las diferentes necesidades del personal.

- b) La creación de programas de capacitación y adiestramiento que estén elaborados con base a las diferentes necesidades del Capital Humanos, que permitan desarrollar y potenciar las diferentes habilidades y conocimientos del mismo en las que se den a conocer continuamente la misión, visión, valores y demás aspectos de la filosofía de la empresa, al cliente interno y externo promoviendo el desarrollo de la misma por medio de talleres de inducción, en los que se aborden aspectos que conforman a la empresa además de la creación de políticas en las que se establezcan los periodos para evaluar el desempeño del personal de manera continua y así mantener un control sobre los resultados que están teniendo sus empleados en el desarrollo de sus actividades.

- c) Para que la selección de los posibles candidatos a cubrir una plaza sea la idónea, se deben realizar pruebas técnicas y psicológicas que evalúen los diferentes requerimientos del puesto vacante al igual que crear políticas sobre remuneraciones a fin de compensar a aquellos trabajadores que demuestren mejores resultados y mayor productividad en las evaluaciones de desempeño que realice la empresa de igual manera debe mantener y seguir mejorando

sus programas de higiene y seguridad ocupacional, apegándose al cumplimiento de las disposiciones legales del país y asegurar el bienestar integral de su Capital Humano.

CAPITULO III

- III. “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA”**

A. OBJETIVO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

Crear un vínculo entre la gerencia y el personal, en el cual acompañada de un seguimiento constante, desarrolle, proteja, establezca y motive a los empleados, para que estos brinden el máximo de sus capacidades en el desenvolvimiento de sus labores cotidianas, con el fin de aumentar su rendimiento y que esto se traduzca en un mejor posicionamiento de Industrias Metálicas Marengo en el sector metal mecánico.

B. DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. Naturaleza

La unidad de recursos humanos debe de funcionar como un área que construya talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que a su vez cuide el capital humano de la organización, el cual se convertirá en la base de su éxito.

2. Ubicación

Debido a la importancia que debe concedérsele dentro de la organización de Industrias Metálicas Marengo y a fin de lograr que la gerencia y supervisores presten la colaboración para el desarrollo del sistema, la unidad de recursos humanos dependerá directamente del Gerente General de la entidad. (Ver figura N° 1).

3. Personal

Atendiendo al tamaño de Industrias Metálicas Marengo y el volumen de actividades de la misma, la administración del sistema deberá estar a cargo de un profesional en Administración de Empresas y con estudios de Psicología (deseable).

4. Costo

El costo aproximado del establecimiento de la Unidad de Recursos Humanos en Industrias Metálicas Marengo es de \$13,410.33 anuales cuyos costos pueden ser financiados con las ventas que se alcanzarían a suplir con la nueva administración.

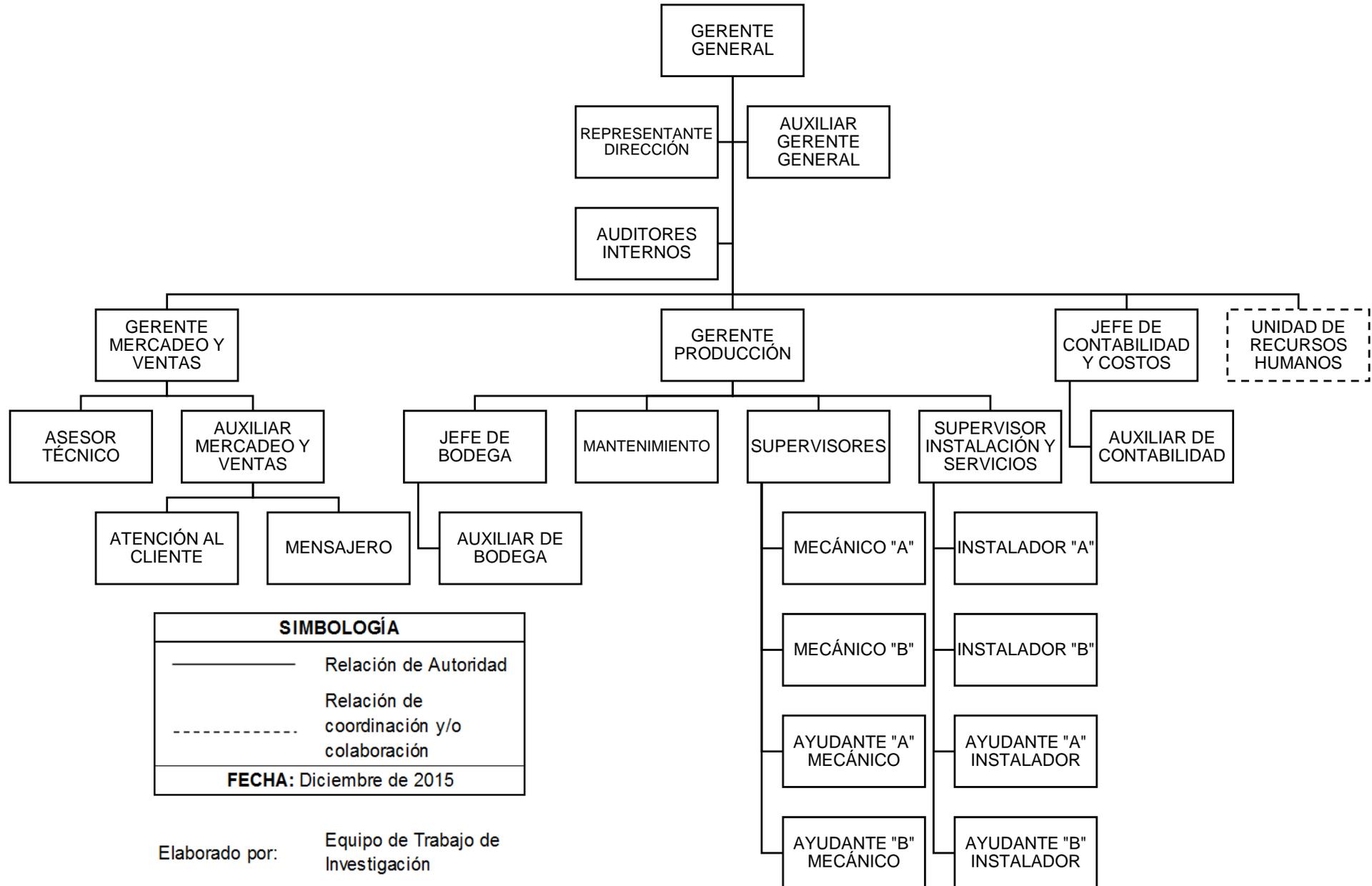
Presupuesto de gastos para el establecimiento de la Unidad de Recursos Humanos

El costo se distribuye de la siguiente manera:

Concepto	Total
Salario	\$ 8,400.00
Aguinaldo	\$ 233.33
Carga Social	\$ 777.00
Papelería e Implementos de Oficina	\$ 1,000.00
1 Escritorio	\$ 250.00
1 Silla giratoria tipo ejecutivo	\$ 75.00
1 Mesa de usos múltiples	\$ 150.00
3 computadoras marca DELL	\$ 1,500.00
1 archivador de 4 cajones	\$ 125.00
1 ventilador	\$ 50.00
1 Impresora con fotocopidora marca HP	\$ 50.00
Otros recursos a utilizar	\$ 500.00
Gastos de Funcionamiento	\$ 3,000.00
TOTAL	\$ 16,110.33

*La infraestructura que se utilizará para el establecimiento de la Unidad de Recursos Humanos está dentro del área de ventas el cual cuenta con una oficina que no se encuentra en uso.

FIGURA N° 1 “PROPUESTA” DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO S.A. DE C.V.



C. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.

1. Descripción General.

a) Subsistemas.

El Sistema de Administración de Capital Humano de Industrias Metálicas Marengo estará conformado por subsistemas que trabajaran de forma conjunta y en constante integración, actualizándose y amoldándose según las necesidades que se le presenten a la organización, con el fin de alcanzar las metas y el cumplimiento de los objetivos propuestos por medio de una visión compartida entre la gerencia, supervisores y personal.

Los subsistemas (y actividades) que conforman el Sistema de Administración de Capital Humano para Industrias Metálicas Marengo son los siguientes:

- ✓ Subsistema de Organización
 - Análisis de Puestos.
 - Recompensas Financieras.
 - Higiene y Seguridad Laboral.

- ✓ Subsistema de Incorporación y Desarrollo de Capital Humano.
 - Selección.
 - Evaluación del Desempeño.
 - Capacitación.

- ✓ Subsistema Social
 - Clima Organizacional
 - Normas y Políticas
 - Liderazgo

b) Planeación Estratégica de la Organización.

Industrias Metálicas Marengo procederá a desarrollar sus funciones con base a un Plan General que contendrá las tácticas y estrategias a llevar a cabo para administrar los recursos con los que cuenta, mantener la misión organizacional, alcanzar su visión a futuro y cumplir con sus principales objetivos.

c) Planeación Estratégica de Capital Humano.

Para que Industrias Metálicas Marengo pueda realizar con éxito la planeación estratégica de Capital Humano debe estar en concordancia con los proyectos establecidos dentro del Plan General de la Entidad, la cual se adaptará según las necesidades de esta, ya sea, reclutando, capacitando, evaluando, y motivando a su capital humano, ya que el único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano. La cabeza y el sistema nervioso de la organización, el cerebro del negocio y la inteligencia que toma decisiones.

2. Subsistema de Organización

a) Objetivo.

Asegurar la permanencia de los empleados dentro de la institución a través de la equidad en sus tareas de trabajo y el ofrecer adecuadas condiciones económicas, ambientales y de seguridad.

b) Elementos

Los elementos que utilizará el subsistema de Organización para realizar su función en cada actividad se presentan en la tabla N°1.

TABLA No.1
ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN.

ACTIVIDAD	ELEMENTOS FÍSICOS	ELEMENTOS DE INFORMACIÓN	ELEMENTOS HUMANOS
a) Análisis de Puestos	Formulario de análisis de puestos (Anexo N°5)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimiento de Análisis de Puestos. ✓ Instructivo para realizar estudio de Análisis de Puestos. ✓ Manual de Descripción de Puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente del Departamento de Recursos Humanos. ✓ Jefes de los distintos departamentos.
b) Recompensas Financieras.	Tarjeta de actualización de salarios (Anexo N°6)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimiento para aumento de salarios. ✓ Manual de Descripción de Puestos. ✓ Inventario de Capital Humano. (Anexo N° 7). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente del Departamento de Recursos Humanos. ✓ Jefes de los distintos departamentos ✓ Gerente General.

			✓ Encargado de los fondos.
c) Higiene y Seguridad Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de entrevista para determinar medidas de Higiene y Seguridad Ocupacional I (Anexo N°8) • Formato programa de Higiene y Seguridad Ocupacional I (Anexo N°9) 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de determinación de medidas de Higiene y Seguridad Ocupacional. • Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. • Gerente General. • Jefes de los distintos departamentos • Encargado de los fondos.

i. Análisis de puestos

○ **Objetivos:**

- ✓ Obtener, analizar y registrar información relacionada a los puestos de trabajo, para utilizarla en la toma de decisiones respecto a actualización del manual de descripción de puestos y rediseño de puestos.

- Políticas:
- ✓ Se deberá realizar un análisis de puestos objetivo, a través de una metodología que se adecue a las necesidades de la organización.
- ✓ Se utilizará el análisis de puestos como herramienta básica, para detectar problemas relacionados con las diferentes actividades que realiza el personal en sus puestos de trabajo.

Matriz Insumo/Producto.

ANÁLISIS DE PUESTOS		
INSUMOS	RESPONSABLES	PRODUCTO
○ Formularios de análisis de puestos.	○ Gerente del Departamento Recursos Humanos.	○ Información para poder realizar actualizaciones al manual de descripción de puestos.
○ Manual de descripción de puestos.	○ Jefes de los distintos departamentos.	○ Información para la toma de decisiones con respecto al recurso humano.
○ Empleados.	○ Gerente General.	

Procedimiento.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS		INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE C.V.
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.		
PROCEDIMIENTO: ANÁLISIS DE PUESTOS.		
OPER. N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN

1	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Informa a los jefes de los distintos departamentos sobre la realización de un estudio de análisis de puestos.
2	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Envía el Formulario de análisis de puestos a los jefes de los distintos departamentos para ser llenado.
3	Jefes de los distintos departamentos.	Entregan los Formularios de análisis de puestos a los empleados bajo su cargo, para ser llenados y luego devolverlos al Gerente Recursos Humanos.
4	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Recibe los Formularios llenos e inicia la etapa de análisis.
5	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Clasifica los Formularios de acuerdo al departamento de procedencia, jerarquía y actividades que realiza el empleado en su puesto de trabajo.
6	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Clasifica las tareas descritas en los cuestionarios, de preferencia siguiendo el orden de importancia de las tareas y el consumo de tiempo.
7	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Compara la información recopilada con la contenida en el manual de descripción de puestos.
8	Gerente del Departamento de Recursos Humanos	Si es necesario el rediseño de un determinado puesto, elabora un informe que envía al Gerente

		General para que lo someta a aprobación.
9	Gerente General.	Analiza y aprueba el informe, si es necesario hace observaciones. Si rechaza la propuesta concluye el proceso, de lo contrario continúa.
10	Gerente General.	Informa al Departamento de Recursos Humanos, la aprobación del informe en que se justifica las modificaciones que deberían sufrir determinados puestos.
11	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Redacta las nuevas descripciones de puestos.
12	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Sustituye las hojas del manual y comunica a los empleados sobre los cambios en sus puestos de trabajo si los hay.
Fecha de elaboración.		
Aprobó		Revisó
		Autorizó
Vigencia		Última revisión

ii. *Recompensas financieras.*

o **Objetivos:**

- ✓ Compensar los trabajos con base a la habilidad requerida, la complejidad de los deberes y responsabilidades, el grado de capacitación necesaria, la experiencia recomendable, etc.

- ✓ Recompensar a los empleados con salarios acorde al costo de la vida, las condiciones del mercado laboral y las leyes laborales del país.
- ✓ Mantener la inversión de salarios en niveles que no resulten onerosos y de modo que puedan ocupar una posición competitiva con respecto a otras organizaciones que tienen puestos de trabajos similares.
- ✓ Proporcionar incentivos para que los empleados se esfuercen por alcanzar altos niveles de rendimiento.
- Políticas:
 - ✓ Considerar aumentos de sueldo en periodos anuales, para compensar a los empleados con los más altos niveles de rendimiento. Para ello deberá hacerse revisiones periódicas del ingreso monetario de la organización a fin de determinar la factibilidad del mismo.
 - ✓ Contar con el personal idóneo en el puesto indicado y con un salario digno, que beneficie tanto al trabajador, como a la organización.
 - ✓ Desarrollar y poner en práctica la administración de sueldos y salarios, con miras a compensar al personal apropiadamente por el esfuerzo que realizan en sus compromisos laborales.

Matriz Insumo/Producto.

RECOMPENSAS FINANCIERAS.		
INSUMOS	RESPONSABLES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> ○ Políticas salariales ○ Disponibilidad presupuestaria ○ Método de valuación. ○ Evaluación del Desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente del Departamento de Recursos Humanos. ○ Jefes de los distintos departamentos. ○ Gerente General. 	Prestaciones salariales aprobadas por el Gerente General.

Procedimientos.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS		INDUSTRIAS METALICAS MARENCO, S.A DE C.V.
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.		
PROCEDIMIENTO: RECOMPENSAS FINANCIERAS.		
OPER. NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Planifica propuesta de incentivos y/o aumentos salariales al personal.
2	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Reúne información del expediente de cada empleado: Resultados de la última evaluación del desempeño, descripciones de puesto, historial de actualización de salarios, etc.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. 	Coordina con los jefes de los distintos departamentos el trabajo para realizar la valuación de puestos de cada uno de sus subalternos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de los distintos departamentos. 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. • Jefes de los distintos departamentos. 	Elaboran informe de valuación de puestos.
5	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Elabora propuesta de estructura salarial y la remite al Gerente General para que la someta a aprobación.
6	Gerente General.	Analiza la propuesta y consulta con el encargado de los fondos para saber si la empresa cuenta con el dinero necesario para llevar a cabo la propuesta salarial.
7	Encargado de los fondos.	Informa de la existencia de fondos al Gerente General. Si existen los fondos necesarios continúa el proceso, si no existe la disponibilidad de fondos concluye el proceso.
8	Gerente General.	Aprueba la propuesta de ajuste salarial y la entrega al Gerente de Recursos Humanos para que la lleve a cabo.
Fecha de elaboración:		
Aprobó	Revisó	Autorizó
Vigencia	Última revisión	

iii. Higiene y Seguridad Ocupacional

○ Objetivos:

- ✓ Prevenir y eliminar los problemas de salud, combatiendo constantemente los riesgos que afectan en forma perjudicial la salud de los trabajadores.
- ✓ Estimular continuamente al personal para la formación de hábitos de seguridad e higiene en el trabajo.
- ✓ Divulgar las normas de higiene a todos los trabajadores a través del empleo de medios adecuados de promoción.
- ✓ Disminuir los permisos o ausencias al trabajo.

○ Políticas:

- ✓ Colocar señalizaciones, letreros y carteles en las distintas áreas de la organización con el objetivo de dar a conocer y lograr el cumplimiento de las distintas normas de higiene y seguridad ocupacional que rige la ley del país.
- ✓ Desarrollar programas tendientes a promover seguridad e higiene en las áreas de trabajo.
- ✓ Realizar reuniones periódicas con el personal para conocer sus principales necesidades, observaciones e ideas sobre posibles soluciones a los problemas existentes.

Matriz Insumo/Producto.

SEGURIDAD LABORAL		
INSUMOS	RESPONSABLES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Políticas de higiene y seguridad ocupacional. • Infraestructura de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. • Gerente General. • Encargado de los fondos de la empresa. • Jefes de los distintos departamentos de la empresa. 	Programa de Higiene y Seguridad Ocupacional.

Procedimiento

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS		INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE C.V.
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.		
PROCEDIMIENTO: HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.		
OPER. NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Planifica la puesta en marcha de programa de Higiene y Seguridad Ocupacional.

2	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Envía al Gerente General el presupuesto necesario para llevar a cabo el programa, para que determine si hay la disponibilidad de fondos.
3	Gerente General.	Somete a consideración el presupuesto enviado por el Gerente de Recursos Humanos.
4	Gerente General.	Consulta con el encargado de los fondos para saber si se cuenta con el dinero necesario para realizar el programa.
5	Encargado de los fondos.	Informa de la existencia o no de fondos para realizar el programa. Si la respuesta es negativa concluye el proceso, de lo contrario se continúa con el proceso.
6	Gerente General.	Informa al jefe del Departamento de Recursos Humanos que existen fondos disponibles para realizar el programa.
7	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Coordina con los jefes de los distintos departamentos, el trabajo para investigar las distintas causas que producen enfermedades o accidentes de trabajo.

8	Jefes de los distintos departamentos.	Informan por escrito al Gerente de Recursos Humanos, los factores antihigiénicos y de inseguridad.
9	Jefes de los distintos departamentos.	Clasifican dichos aspectos con relación al riesgo que representan.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. • Jefes de los distintos departamentos. 	Determina conjuntamente con los jefes de departamento, las posibles soluciones a cada uno de los problemas encontrados, apoyándose en el Reglamento General sobre seguridad e higiene en los centros de trabajo.
11	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de los distintos departamentos. • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. 	Elaboran el programa de Higiene y seguridad ocupacional basándose en la ley regidora del país, y remite el programa al Gerente General.
12	Gerente General.	Revisa y analiza el programa. De ser necesario hace observaciones a corregir para su respectiva aprobación.
13	Gerente General.	Informa al Departamento de Recursos Humanos de la aprobación del Programa de Seguridad e Higiene Ocupacional.

14	Gerente General.	Notifica al encargado de los fondos de la aprobación del programa de Higiene y Seguridad Ocupacional, para que apruebe el desembolso de los fondos.	
Fecha de elaboración:			
Aprobó		Revisó	Autorizó
Vigencia		Última revisión	

3. Subsistema de Incorporación y Desarrollo de Capital Humano

a) Objetivos.

- i. Proveer del recurso humano idóneo cuando exista la necesidad de llenar un puesto vacante.
- ii. Evaluar y capacitar al personal de acuerdo a lo programado por la organización, con el objetivo de incrementar los niveles de desempeño.

b) Elementos.

Los elementos que utilizará el subsistema para realizar su función en cada actividad se presentan en la tabla N° 2.

TABLA N° 2.

ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

ACTIVIDAD	ELEMENTOS FÍSICOS	ELEMENTOS DE INFORMACIÓN	ELEMENTOS HUMANOS
1. Selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista preliminar (Anexo N° 10). • Formato de Entrevista de Profundidad. (Anexo No.11) 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de selección de personal • Manual de descripción de Puestos. • Banco de datos de los ofertantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos • Candidatos • Jefe del departamento solicitante. • Gerente General.
2. Contratación.	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Oferta de Trabajo. (Anexo N° 12) • Formato de Contrato Individual de Trabajo. (Anexo N° 13) • Formato de Carta de Aceptación definitiva.(Anexo N° 14) 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Contratación. • Código de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. • Gerente General. • Jefe del Departamento solicitante.
3. Inducción	Formato de Carta de Bienvenida. (Anexo N° 15)	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Inducción. • Antecedentes y la información organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. • Jefe del departamento solicitante.

		• Manual de Descripción de Puestos.	
4.Evaluación del Desempeño	Formularios de Métodos de Evaluación de desempeño. (Anexo No. 17 y 18).	Procedimiento de Evaluación del Desempeño. Instructivo para aplicar el Método Evaluativo (Anexo No. 16)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. • Gerente General • Jefes de los distintos departamentos. • Comité Evaluador.
5.Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario para determinar necesidades de capacitación (Anexo No.18-1) • Formato de programa de capacitación (Anexo No. 19) 	Procedimiento de determinación de necesidades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del departamento de Recursos Humanos • Gerente General • Encargado de los fondos.

i. Selección

○ **Objetivos:**

- ✓ Aplicar un proceso de selección adecuado y objetivo para cubrir vacantes en las distintas áreas de Industrias Metálicas Marengo.
- ✓ Proveer a Industrias Metálicas Marengo del personal adecuado, cuando exista un puesto vacante, contribuyendo así al logro de los objetivos

organizacionales y a mantener la estabilidad de las operaciones de la misma.

- Políticas:
- ✓ Someter a cada uno de los pasos del proceso de selección a todos los candidatos elegibles para el puesto vacante.
- ✓ Para la aplicación de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas y entrevistas a fin de eliminar la subjetividad en las decisiones de los responsables de contratación.
- ✓ Disponer de un mínimo de tres candidatos para llevar a cabo el proceso de selección, ya sea este para una vacante o la creación de una nueva.
- ✓ Cuando exista una vacante realizar una convocatoria tanto interna como externa.

Matriz insumo/producto

SELECCIÓN DE PERSONAL		
INSUMOS	RESPONSABLES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos reclutados. • Manual de descripción de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente del departamento de Recursos Humanos. - Candidatos. - Jefe del área solicitante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de los tres candidatos que sobresalieron en el proceso.

<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de selección. • Hojas de vida. • Objetivos del área solicitante. 	- Gerente General.	
--	--------------------	--

Procedimiento.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS		INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE C.V.
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.		
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL.		
OPER. NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Examina las Hojas de Vida y selecciona las de los solicitantes que cumplan con los requisitos exigidos para desempeñar el puesto vacante. Se apoya en el Manual de descripción de Puestos.
2	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Cita a los candidatos para efectuar una entrevista de profundidad, con el objetivo de ampliar la información proporcionada en las Hojas de Vida e investigar otros aspectos relevantes.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento de Recursos Humanos. 	Coordina con el jefe del Departamento en donde se encuentra la vacante, para

	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Departamento solicitante. 	determinar el día y hora en que serán llamados los candidatos a la entrevista y/o pruebas técnicas.
4	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Cita a candidatos para realizar la entrevista y/o pruebas técnicas.
5	Candidatos	Se presentan a la entrevista y/o a la realización de las pruebas técnicas.
6	Jefe del Departamento solicitante.	Envía resultados de la entrevista y pruebas técnicas al Departamento de Recursos Humanos.
7	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Analiza los resultados, compara y selecciona tres candidatos que de acuerdo a los resultados se ubicaron en los tres primeros lugares.
8	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Envía un informe al Gerente General para darle a conocer los resultados del proceso de selección.
9	Gerente General	Analiza y aprueba el informe, si es necesario hace observaciones.
10	Gerente General	Envía al Departamento de Recursos Humanos el informe aprobado.

11	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Cita al candidato que aparece en primer lugar para comunicarle que ha sido escogido para la plaza que optaba, el salario que devengará, horario de trabajo, periodo de prueba, etc.
12	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Si acepta y firma el contrato de trabajo, continua el proceso. En caso que rechazase la oferta de trabajo se cita al candidato que se ubicó en el segundo lugar.
Fecha de elaboración:		
Aprobó		Autorizó
Vigencia		Última revisión

ii. *Evaluación del Desempeño.*

○ **Objetivos:**

- ✓ Aplicar un método de evaluación efectivo, que permita conocer el nivel de desempeño de los empleados de Industrias Marengo, en el desarrollo de sus labores.
- ✓ Recopilar la información necesaria para la toma de decisiones con respecto a promociones, necesidades de capacitación, aumentos de salarios y otros tipos de recompensas.
- ✓ Elevar la motivación del personal con el fin de contribuir al incremento de su desempeño laboral.

- Políticas:
- ✓ Evaluar el desempeño del empleado sobre la base primordial de las funciones del puesto en que se desenvuelve.
- ✓ Informar a cada empleado, sobre el resultado de su evaluación de desempeño, además de ofrecerles las asesorías y capacitación necesaria, para el mejoramiento en sus puestos de trabajo.
- ✓ Realizar como mínimo una evaluación del desempeño anual, de cada uno de los empleados que conforman la institución.
- ✓ Considerar como base fundamental la información de las evaluaciones del desempeño para la toma de decisiones sobre ascensos, aumentos de sueldo y necesidades de capacitación de los empleados.
- ✓ Elevar la motivación del empleado, realizando el merecido reconocimiento sobre el buen desempeño en su área de trabajo.

Matriz Insumo/Producto

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
INSUMOS	RESPONSABLES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de evaluación • Políticas de evaluación. • Formularios. • Empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del Departamento de Recursos Humanos. • Gerente General. • Jefe de los distintos departamentos. • Comité Evaluador. 	Personal evaluado

Procedimiento.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS		INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE C.V.
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO		
PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.		
OPER. NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Gerente de Recursos Humanos.	Planifica y organiza el proceso de evaluación del desempeño.
2	Gerente de Recursos Humanos.	Determina el método a utilizar para evaluar el desempeño y elabora el proyecto.
3	Gerente de Recursos Humanos.	Envía el proyecto al Gerente General para someterlo a aprobación.
4	Gerente General.	Analiza y aprueba el proyecto y lo devuelve con o sin observaciones al Gerente de Recursos Humanos.
5	Gerente de Recursos Humanos.	Recibe el proyecto de evaluación del desempeño autorizado y continúa con el proceso.
6	Gerente de Recursos Humanos.	Integra el comité coordinador para la evaluación, el cual estará conformado por los Jefes de los distintos departamentos de la empresa y el Gerente de Recursos Humanos.
7	Jefes de los distintos departamentos.	Preparan el material necesario y lo envía al comité, para que éste prepare el o los instrumentos que se utilizarán en el proceso de evaluación.

8	Jefes de los distintos departamentos.	Reciben el material a utilizar e inician la evaluación de los empleados de su respectivo departamento.
9	Jefes de los distintos departamentos.	Recopilan la información y la envían al comité evaluador.
10	Comité Evaluador.	Recibe y revisa las evaluaciones.
11	Comité Evaluador.	Elabora un informe sobre la evaluación de los empleados, estableciendo claramente las recomendaciones sobre: ajustes salariales, promociones, etc.
12	Comité Evaluador.	Envía informe al Departamento de Recursos Humanos.
13	Gerente de Recursos Humanos.	Recibe la información de la evaluación y prepara reporte individual por empleado.
14	Gerente de Recursos Humanos.	Archiva el informe y guarda copia de reporte individual en el expediente de cada empleado.
15	Gerente de Recursos Humanos.	Envía copia de informe de evaluación y reportes individuales al Jefe inmediato para que lo dé a conocer mediante entrevista personal con cada empleado evaluado.
Fecha de elaboración:		
Aprobó	Revisó	Autorizó
Vigencia		Ultima revisión

iii. Capacitación

○ Objetivos:

- ✓ Disminuir los errores por falta de conocimiento al realizar las actividades correspondientes al puesto de trabajo.
- ✓ Mejorar las aptitudes de los empleados frente a las actividades que realizan diariamente.
- ✓ Optimizar el desempeño individual en todos los procesos realizados en el puesto de trabajo.
- ✓ Dotar de técnicas y conocimientos al personal para minimizar el desperdicio de recursos materiales y financieros.

○ Políticas:

- ✓ Revisar periódicamente las necesidades de capacitación en todos los niveles de la institución.
- ✓ Capacitar a los empleados con las herramientas necesarias para cubrir al menos otro cargo dentro de la empresa.
- ✓ Fomentar el desarrollo de nuevos conocimientos en los empleados, particularmente en áreas relacionadas al puesto que ocupan.
- ✓ Tomar en cuenta las opiniones de los empleados para el desarrollo de programas de capacitación.

Matriz Insumo/Producto.

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
INSUMOS	RESPONSABLES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados. • Manual de descripción de puestos • Evaluación del desempeño. • Disponibilidad presupuestaria. • Políticas de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del Departamento de Recursos Humanos. • Gerente General. • Jefes de los distintos departamentos de la empresa. 	Programa de capacitación aprobado.

Procedimiento

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS		INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE C.V.
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.		
PROCEDIMIENTO: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.		
OPER. NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Planifica programa de capacitación.
2	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Envía el presupuesto necesario para llevar a cabo el programa, al Gerente General, para que el determine si la empresa cuenta con los fondos necesarios.

3	Gerente General.	Consulta con el Encargado de los fondos, si se dispone del dinero suficiente para llevar a cabo el programa.
4	Gerente General.	Informa al Gerente del Departamento de Recursos Humanos que existen fondos disponibles para realizar el programa.
5	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Coordina con los jefes de los distintos departamentos el trabajo para determinar las necesidades de capacitación existentes.
6	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Realiza reuniones de grupo con los distintos jefes de departamento para conocer las diferentes necesidades detectadas.
7	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Revisa pruebas de desempeño de todos los trabajadores.
8	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Diseña programa de capacitación para atender las necesidades detectadas.
9	Gerente del Departamento de Recursos Humanos.	Envía el programa de capacitación al Gerente General para que lo someta a aprobación.
10	Gerente General.	Revisa y analiza el programa de capacitación. De ser necesario hace observaciones para poder aprobarlo. Si desaprueba el programa se concluye el proceso.

11	Gerente General.	Informa de la aprobación del programa de capacitación al Gerente de Recursos Humanos para que lo lleve a cabo.
12	Gerente General.	Notifica a la persona encargada de los fondos, sobre la aprobación del programa de capacitación para que apruebe el desembolso.
Fecha de elaboración:		
Aprobó	Revisó	Autorizó
Vigencia		Última revisión

4. Subsistema Social

a) *Clima organizacional*

Este es parte integral para que el potencial del capital humano se desarrolle, ya que promueve las mejores condiciones en las que el empleado pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera para ello es necesario que:

Las condiciones del área de trabajo de los trabajadores cuenten con la iluminación necesaria colocando más lámparas para mejorar la visualización en el área de producción esto durante las horas que se requieran, al igual que mejorar la ventilación debido a que la temperatura en el algunas áreas es bastante elevada, por lo que mejoraría con la colocación de algunos ventiladores para minimizar el efecto.

b) Normas y políticas

- i. El reconocimiento de los trabajadores cuando estos estén en su natalicio, realizándoles una pequeña celebración en conjunto con los compañeros
- ii. Realizar pequeñas reuniones una vez por semana en las que se hable acerca del trabajo que se está realizando incentivando a los trabajadores a dar lo mejor de cada uno, a la vez felicitarlos por el trabajo que ya se realizó.

c) Liderazgo

Para los jefes de departamento así como los supervisores se mandarán a talleres de liderazgo que se impartan por parte de INSAFORD.

Se aprovechará todo diplomado que se imparta acerca de cómo ser un buen líder, o de cómo liderar, buscando así que los que estén a cargo del personal mejoren sus habilidades y tengan mejores herramientas para resolver problemas.

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Con el siguiente plan de implementación se pretende lograr facilitar la orientación del llevar a cabo la propuesta de un sistema de administración de capital humano, lo cual iniciará dependiendo del consentimiento en utilizar este sistema como decisión de los dueños de la empresa Industrias Metálicas Marengo con base al cual tomen decisiones que les sugiera esta guía si desean echar mano de esta herramienta administrativa.

En su contenido, este plan muestra los objetivos que se pretenden alcanzar así como también las estrategias y normas principales que deben de tomarse

en cuanto para que se logre lo planeado, además la descripción de las diversas actividades que se ejecutarán, a la par de un presupuesto que es necesario para la implementación del sistema.

Finalmente se presenta lo que es un cronograma en el que se plasman las actividades en un tiempo de ejecución programado de cada una de las diligencias que se deben de realizar para su correcta implementación.

1. Objetivo del plan de Implementación

a) Objetivo general.

Presentar a la empresa industrias metálicas Marengo, a sus dueños y al resto de personal involucrado, la forma de coordinar y ejecutar las actividades que se deben de seguir para la implementación del sistema de capital humano.

b) Objetivos específicos.

- i. Dar a conocer el contenido de los sistemas de administración de capital humano a los jefes involucrados en los procesos de administración de personal para lograr la comprensión y cooperación de la puesta en marcha.
- ii. Determinar las estrategias y normas principales que deben de aplicarse para facilitar que se ponga en práctica el sistema.
- iii. Establecer los recursos que se necesitan para llevar a cabo el plan de implementación del sistema.
- iv. Identificar cada actividad a ejecutar en la realización del sistema de administración de capital humano.

- v. Establecer cronológicamente la ejecución de las actividades a fin de que las metas sean alcanzadas en forma ordenada y oportuna según lo planificado.

2. Estrategias

Dentro de las principales estrategias que se deben de considerar con el fin de darle viabilidad a la puesta en práctica del presente plan son los siguientes:

- a) Lograr el apoyo de los dueños de la empresa industrias metálicas Marengo S.A de C.V.
- b) Seleccionar y establecer los encargados de la administración de recursos humanos, quienes serán los responsables de la ejecución del sistema de administración del sistema.
- c) Proporcionar a los dueños de la empresa el material referente al sistema a implementar, en el que se establecería lo que son los recursos disponibles para echar a andar dentro de la organización el sistema.

Normas

- a) La información que contenga el material sobre el sistema debe ser repartido única y exclusivamente a aquellas personas que tengan participación indispensable para la implementación de éste.
- b) La aplicación de este sistema está orientado al personal que labora en la empresa industrias metálicas Marengo S.A. de C.V. y a los nuevos que se incorporen en determinado momento, con el objeto de que se logren los objetivos y propósitos para el que fue creado.

- c) El plan acerca de la implementación del sistema debe ser coordinado por los encargados de la administración de capital humano a los que deben de adjudicársele la responsabilidad de su aplicación.

3. Actividades para la implementación del sistema de administración de Recursos Humanos.

- a) Presentación.

El sistema de administración de capital humano propuesto se presentará directamente a los dueños de la empresa industrias metálicas Marengo S.A de C.V.

- b) Aprobación y autorización.

Los dueños de la empresa someterán a análisis la propuesta ya que estos son los responsables de autorizar la implementación del sistema.

- c) Establecimiento de la Unidad de Recursos Humanos.

Una vez que se obtenga la autorización para la propuesta del Sistema de Administración de Recursos Humanos, con lo que se continuaría es con el desarrollo y establecimiento de la unidad de Recursos Humanos en la que se establecerán los responsables de esta unidad los cuales serán los que estarían ejecutando el sistema propuesto dentro de la organización.

- d) Reproducción y distribución.

La reproducción del documento que contiene el sistema de administración de recursos humanos será después de ser aprobado, y distribuido a todo

el personal que tenga relación o participación en el desarrollo de la implementación del mismo. De esta manera se tendrá una información preliminar de lo que se pretende desarrollar en pro de mejorar las decisiones que se toman respecto al personal.

e) Estudio del sistema de Administración de Recursos Humanos.

Se proporcionará la información requerida para que el personal que contribuirá a la implementación del sistema, así se logrará un mayor grado de comprensión respecto del plan de implementación del sistema.

f) Puesta en marcha del sistema de Administración de Recursos Humanos y Evaluación Permanente del mismo.

Para la adecuada ejecución de las actividades que se mencionaron anteriormente será primordial el grado de eficiencia con el que se pondrá en práctica el sistema.

El seguimiento será responsabilidad de la sección de recursos humanos, así como las medidas correctivas que sean necesarias para subsanar algunas deficiencias que pudieran surgir debido a la aplicación del sistema.

4. Recursos Necesarios

a) Recursos Humanos

El personal que se requiere para la implementación del sistema de administración de Recursos Humanos, estará formado por tres personas encargadas directamente de la aplicación de este sistema, compuesta por un profesional en administración de recursos humanos y dos personas que tengan experiencia con el recurso humano los cuales serán los

responsables de la aplicación del citado Sistema, de conformidad a lo descrito en el numeral (B.3) de este mismo capítulo.

b) Recursos Materiales.

Dentro de los recursos materiales que se utilizarán en la implementación del sistema, se encuentran los ejemplares del material de apoyo que se entregarán a los jefes y supervisores, papelería, equipo de oficina y mobiliario para la selección de recursos humanos, entre otras cosas que se necesiten para el pleno desarrollo de la implementación del sistema*.

c) Recursos Financieros.

Estos se detallan a continuación según el siguiente presupuesto:

PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.

RECURSOS HUMANOS

CONTRATACIÓN DE 1 PERSONA QUE ESTARÁ PERMANENTEMENTE ENCARGADO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO, EL CUAL COORDINARÁ LA APLICACIÓN DEL SISTEMA; EL CUAL COMPRENDE 6 MESES.

Auxiliares de Recursos Humanos.	TOTAL
Salario (mensual \$400.-)	\$4,800.00
Descuentos adicionales	\$480.00
TOTAL	\$5,280.00

*Para la implementación del Sistema de Administración de Capital Humano, los recursos materiales que se utilizarán son con los que cuenta la Unidad de Recursos Humanos (Ver página 73 "Presupuesto de Gastos")

5. Cronograma de implementación del Sistema de Administración de Capital Humano

SEMANAS/ACTIVIDAD		AÑO	2016																											
		MESES	1°				2°				3°				4°				5°				6°							
		SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Presentación		x																											
2	Análisis y Aprobación			x	x	x																								
3	Establecimiento de la Unidad de Recursos Humanos						x	x	x																					
4	Reproducción y distribución									x																				
5	Estudio del Sistema de Administración de Capital Humano										x	x	x	x																
6	Aplicación del sistema														x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, McGraw Hill, México, D.F. 2009
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Méjico 1981
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, novena edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F. 2009
- Fayol Henry. Administración industrial y general. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1979
- Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera, Decimoprimer Edición, Editorial Pearson, 2007
- Heady, Ferrel. Administración Pública una perspectiva comparada. Editorial Fondo de Cultura Económica. Primera Edición. 2000
- Hernández Sampieri, Roberto Fernández collado, Carlos y baptista Lucio, Pilar, (2010). Metodología de la investigación, 6ª Edición, México, Mc Graw Hill.
- Koontz Harol y otros, Elementos de Administración, 4ª Edición, México Editorial Mc Graw Hill 1999.
- Koontz Harold, Weirhrich Heinz. Administración: Una perspectiva global. Décima Edición. McGraw Hill. México D.F. 1994
- Linkert, Rensis, Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Primera Edición, Editorial Deusto Gestión. 1969
- Márquez, Marcelo; Gestión del Talento Humano. Editorial EDUCO Universidad Nacional del Comahue. 2009.
- Pascual, José Luis; Gestión del Capital Humano En Las Organizaciones. Editorial Alfaomega, México.2014

- Terry George. Principios de administración. Editorial Continental. México, D.F. 1978
- Werther, William B; Davis, Jr. Keith. Administración de Recursos Humanos y Selección de Personal, Editorial McGraw Hill, Quinta Edición. 1996
- Wilburg Jiménez Castro, Introducción al estudio de la teoría administrativa, Fondo de Cultura Económica 1980

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN:

- Flores Carlos, Martínez Francisco, Mejía Luis. Diseño de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para Fortalecer el Desempeño del Personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA. Departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2004
- Henríquez Leonel, Rivas Otilia, Diseño de un modelo de Administración de Recursos Humanos para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador. Año 2003
- Pérez David, Pérez Ernesto, Aguilar María, Propuesta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Atiquizaya, Universidad de El Salvador, Año 1999

LEYES Y CÓDIGOS.

- Código de Trabajo, Decreto legislativo N°15 23 de junio 1972 Diario Oficial N° 142 Tomo 236 del 31 de julio 1972: y sus reformas posteriores.
- Código de Comercio, Decreto legislativo N° 641 08/05/1970 Diario oficial N° 140 Tomo: 228. 31/07/1970: y sus reformas posteriores.

- Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, Decreto legislativo N°888, 24 de abril de 2000, Diario Oficial N°95, Tomo N°347, y sus reformas posteriores.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de Trabajo, Decreto Legislativo N°254 21/01/2010 Diario Oficial 82 Tomo 387

PAGINAS WEB.

- <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7393/2/670.42-A174d-Capitulo%20I.pdf>
- <http://www.marencoveventiladores.com>
- http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml>
- <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- http://www.academia.edu/7709512/UNIVERSO_Y_MUESTRA
- <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/universo-y-muestra.html>
- <http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>
- <http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml#ixzz3bUkodl44>

V. ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Entrevista (Guía Estructurada)
2. Cuestionario (Encuesta)
3. Lista de Cotejo
4. Tabulación e interpretación de los datos obtenidos.
5. Formulario de Análisis de Puestos.
6. Tarjeta de Actualización de Salarios.
7. Inventario de Capital Humano.
8. Formato de entrevista para determinar medidas de Higiene y Seguridad Ocupacional.
9. Formato de Programa de Higiene y Seguridad Ocupacional.
10. Entrevista preliminar.
11. Formato de Entrevista de Profundidad.
12. Formato de Oferta de Trabajo.
13. Formato de Contrato Individual de Trabajo.
14. Formato de Carta de Aceptación Definitiva.
15. Formato de Carta de Bienvenida.
16. Instructivo para aplicar el método evaluativo.
17. Formulario de evaluación del desempeño.
18. Formato para investigar necesidades de capacitación.
- 18.1 Formato para determinar necesidades de capacitación.
19. Formato de Programa de Capacitación.

ANEXO N° 1

INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE C.V.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que ocupa: _____

1. ¿La empresa actualmente cuenta con un Departamento de Recursos Humanos?
2. ¿Quién es la persona encargada de la administración del Capital Humano?
3. ¿La empresa tiene definida de manera escrita su respectiva misión, visión, valores, objetivos, estrategias, etc.?
4. ¿Según su opinión que calificación le daría a la administración del Capital Humano en el área operativa?
5. ¿Según su opinión que calificación le daría a la administración del Capital Humano en las área de dirección?
6. Cuando una plaza queda vacante, ¿Qué proceso realizan para atraer a los candidatos interesados en dicha plaza?
7. Explique en qué consiste el proceso de selección que realizan.
8. ¿Cuándo se contrata a alguien se firma algún contrato de trabajo?
9. ¿En qué consiste la inducción que se le da al nuevo empleado?
10. ¿La empresa realiza evaluaciones del desempeño periódicamente?
11. ¿Se capacita continuamente al personal de la empresa?
12. ¿En qué áreas se les ha capacitado?
13. ¿Según su apreciación los empleados reciben una remuneración salarial que suple todas sus necesidades básicas?
14. Los empleados con un más alto nivel de desempeño, ¿reciben algún tipo de reconocimiento o recompensa financiera?

15. ¿Cómo calificaría el comportamiento de los empleados del área operativa?
16. ¿Cómo calificaría el comportamiento de los empleados de las áreas de dirección?
17. ¿Según su criterio se posee una adecuada distribución de tareas para los diferentes puestos del área operativa?
18. ¿Según su criterio se posee una adecuada distribución de tareas para los diferentes puestos de las áreas de dirección?
19. ¿La empresa da a conocer a los empleados las normas de higiene que se deben seguir para eliminar posibles problemas de salud y tener un lugar de trabajo limpio y aseado?
20. ¿La empresa provee un adecuado equipo de seguridad a los empleados del área operativa?



ANEXO N° 2
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ECONOMÍA



Entrevista para ser contestada por Gerentes y Supervisores de Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V.

INDICACIONES.

El presente instrumento de recolección de información contiene dos clases de preguntas: Abiertas y Semicerradas. Para las primeras contestar acorde a lo que considere conveniente y para las segundas seleccionar las alternativa(s) que considere convenientes marcando una X.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidad Orgánica a la que pertenece: _____

Cargo según nombramiento: _____

Sector que representa: _____

Tiempo de Servicio: _____

Estudios Realizados

Bachillerato	
Técnico	
Universitario	
Pre-Grado	
Post-Grado	
Otros	

PREGUNTAS

1. ¿La empresa industrias Metálicas Marengo posee un Sistema de Administración de Recursos Humanos con el cual realice la gestión de su personal?

SI___ NO___

2. ¿Conoce usted la importancia de la Unidad de Recursos Humanos dentro de una empresa?

SI___ NO___

EXPLIQUE

3. ¿Dentro de su empresa estaría de acuerdo con la implementación de un Sistema de Administración de Recursos Humanos que se encargue de la gestión del personal?

SI ___ NO ___

EXPLIQUE

4. ¿Considera que el desempeño del personal del área Administrativa es el idóneo?

Si ___ NO ___

EXPLIQUE

5. ¿Considera que el desempeño del personal del área Operativa es el idóneo?

Si ___ NO ___

EXPLIQUE

6. ¿Según su criterio que Fortalezas posee el personal Operativo de la empresa?

7. ¿Según su criterio que Fortalezas posee el personal Administrativo de la empresa?

8. ¿Qué Debilidades puede percibir en la Administración del Recurso Humano en Industrias Metálicas Marengo?

9. ¿Qué Amenazas considera que están en el entorno que pueden afectar el desempeño del personal?

10. ¿Se realiza algún tipo de Control para saber si se están cumpliendo con las metas de trabajo?

Explique

11. Cuándo se necesita la incorporación de personal nuevo, ¿cuál es el proceso que se hace?

Explique

12. ¿Qué medios utiliza la empresa para reclutar su personal?

Explique

13. ¿Según su criterio existe duplicidad de funciones en los puestos de trabajo?

SI ____ NO ____

Explique

14. ¿Desarrolla la institución programas de Capacitación y Adiestramiento?

SI ____ NO ____

15. ¿Quién se encarga de capacitar al nuevo empleado?

Explique

16. ¿Se le proporciona al personal la oportunidad de desarrollarse dentro de la institución?

SI ____ NO ____



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ECONOMÍA**



Cuestionario para ser contestado por el Personal Operativo de Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V.

INDICACIONES.

El presente instrumento de recolección de información contiene dos clases de preguntas: Abiertas y semicerradas. Para las primeras contestar acorde a lo que considere conveniente y para las segundas seleccionar las alternativa(s) que considere conveniente(s) marcando una X.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidad Orgánica a la que pertenece: _____

Cargo según nombramiento: _____

Sector que representa: _____

Tiempo de Servicio: _____

Estudios Realizados

Bachillerato	
Técnico	
Universitario	
Pre-Grado	
Post-Grado	
Otros	

PREGUNTAS

1. **¿Conoce usted si la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?**

SI___ NO___

2. **¿Qué tan frecuente recibe usted capacitaciones sobre las actividades que realiza en su puesto de trabajo?**

CADA MES___ CADA SEIS MESES___ UNA VEZ AL AÑO___ NUNCA___

3. **¿Conoce la Misión y Visión de la empresa Industrias Metálicas Marengo?**

SI___ NO___

4. **¿Ha escuchado cuales son los valores que practica la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V.?**

SI___ NO___

Detállelos a continuación

5. **¿Se ha impartido alguna capacitación, charla, taller o retiro en la que se le expongan los Valores, Creencias, Costumbres, Visión, y Misión de la empresa?**

SI___ NO___

6. **Si tuviera la oportunidad de mejorar algún proceso de los que realiza en su trabajo ¿sabe a qué persona encargada debería de comunicárselo?**

SI___ NO___

Explique

7. **¿Cómo evaluaría su Desempeño en las labores que realiza?**

ALTO___ MEDIO___ BAJO___

8. **¿Qué le motivaría a mejorar su desempeño laboral?**

BONOS POR META _____
AUMENTO SALARIAL _____
TIEMPO LIBRE COMPENSATORIO _____
FLEXIBILIDAD LABORAL _____

9. **En el momento de su contratación. ¿se le realizaron Pruebas Técnicas requeridas para el puesto que aplicaba?**

SI___ NO___

MENCIONELOS

10. ¿Se le ha proporcionado algún Equipo de Seguridad Laboral que proteja su integridad física en el área de producción?

SI___ NO___

11. ¿Conoce la ruta de evacuación en caso de un siniestro?

SI___ NO___

12. ¿La empresa tiene al alcance un sistema contra incendios?

SI___ NO___

13. ¿Hace cuánto tiempo fue la última vez que se cambió un proceso en su puesto de trabajo?

Meses___ 1 año___ más de 1 año ___ más de 5 años___

14. ¿Considera que es necesario ampliar los conocimientos actuales para un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo?

SI ___ NO ___

Explique

15. ¿Cuándo Usted ingreso a trabajar a la empresa se le brindó una adecuada orientación?

SI ___ NO ___

Explique

16. ¿Le presentaron algún Perfil del Puesto que tenía que cumplir al momento de la entrevista?

SI ___ NO ___

17. ¿Para optar al puesto paso por algún tipo de Evaluación? Ya sea Técnica o Psicológica

SI ___ NO ___

18. ¿Ha recibido alguna vez capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la empresa?

SI ___ NO ___

19. ¿Conoce si la empresa cuenta con alguna Política de Compensaciones?

SI ___ NO ___

Si su respuesta es "NO" pase a la pregunta 21

20. ¿Bajo qué variables se determinan las compensaciones?

- Desempeño de Resultados _____
- Nivel de responsabilidad y complejidad del puesto _____
- Competencias y potencial de la persona _____

21. ¿En el tiempo que ha laborado para la empresa se ha sometido alguna vez a una Evaluación del Desempeño?

SI ___ NO ___

22. ¿Ha sido de su conocimiento el Objetivo de la Evaluación del Desempeño a la que se ha sometiendo?

SI ___ NO ___

23. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño le ha causado problemas con su jefatura?

Si ____ NO ____

Explique

ANEXO N° 3

LISTA DE COTEJO PARA EL DEPARTAMENTO DE "X"

ASPECTOS OBSERVABLES	SI	NO
<ul style="list-style-type: none">• Realizan trabajo en equipo• Existe compañerismo• Su comportamiento demuestra la práctica de los valores organizacionales establecidos.• Existe un jefe en el área.• Se visualizan en el lugar de trabajo las señalizaciones y carteles de normas de higiene y seguridad• Se visualizan en el lugar de trabajo la misión, visión y valores de la organización.• Es posible apreciar el liderazgo por parte de algunos empleados.• Es posible apreciar el liderazgo de la jefatura.• Es posible apreciar un clima laboral agradable• Se respetan las normas y políticas establecidas.• Los puestos de la misma naturaleza realizan las mismas tareas.• Existe una clara diferenciación de las tareas que realizan los diferentes puestos del área.• Se presentan problemas de conocimiento en el área.• Se presentan problemas de adiestramiento en el área.• Existe un desempeño promedio por parte de todos los empleados del área.• Existe motivación por parte de los empleados al realizar sus tareas.		
TOTAL:		
OBSERVACIONES		
NOMBRE DE QUIEN REVISÓ:		

NOTA:

*La casilla total servirá para saber la cantidad de aspectos que se están cumpliendo o llevando a cabo en el departamento en estudio, así como también determinar la cantidad de los que no se aplican, representando cada uno su respectivo porcentaje del total de aspectos observados.

ANEXO N° 4

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS.

**ENTREVISTA REALIZADA A JEFATURAS Y ENCUESTA A
PERSONAL OPERATIVO**

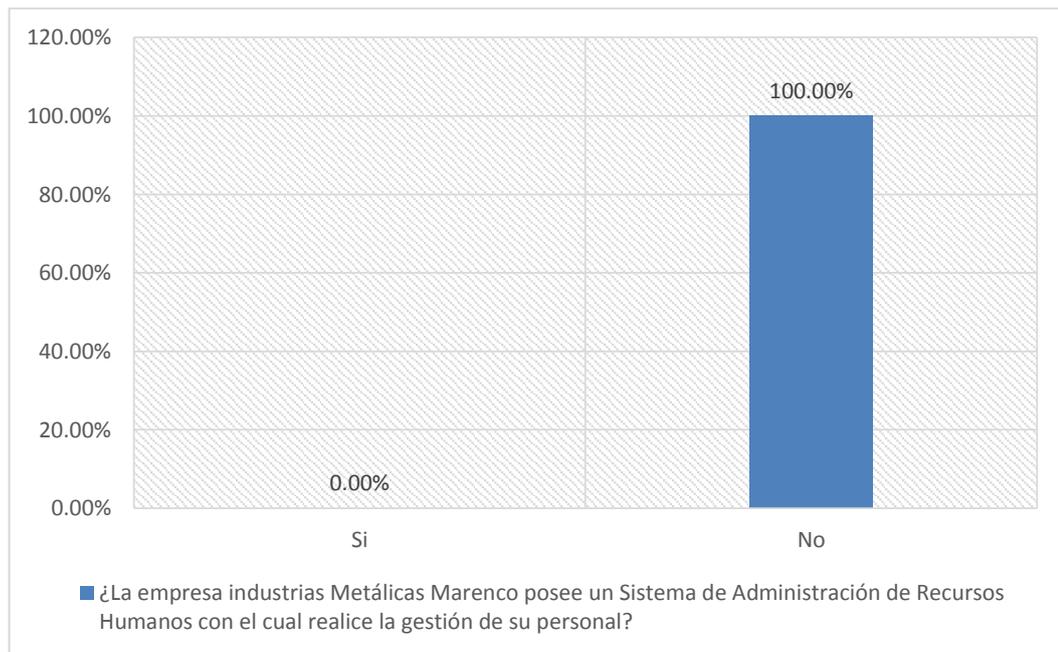
ENTREVISTA REALIZADA A JEFATURAS

1. ¿La empresa industrias Metálicas Marengo posee un Sistema de Administración de Recursos Humanos con el cual realice la gestión de su personal?

Objetivo: identificar la necesidad de implementación de un sistema de administración de capital humano

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0.00%
NO	10	100.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

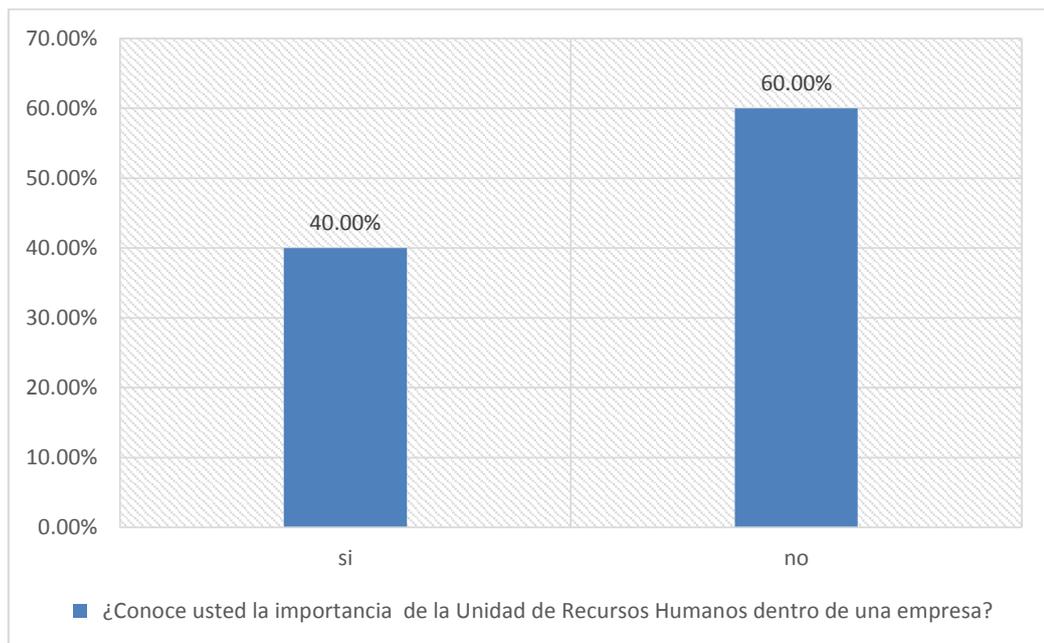
Según los datos obtenidos por parte de la jefaturas, muestra que la empresa actualmente no cuenta con un sistema de administración de capital humano, ya que los procesos que se realizan respecto a las decisiones que se toman sobre personal no están establecidas paso a paso, ya que algunos de estos procesos se realizan de forma empírica y es aquí donde surge la necesidad de la unificación de todo este conocimiento empírico acorde a un sistema de pasos ya establecidos que faciliten la administración del capital humano.

2. **¿Conoce usted la importancia de la Unidad de Recursos Humanos dentro de una empresa?**

Objetivo: Establecer los conocimientos que se tienen los empleados y empleadores acerca del porque es importante la unidad de recursos humanos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40.00%
NO	6	60.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

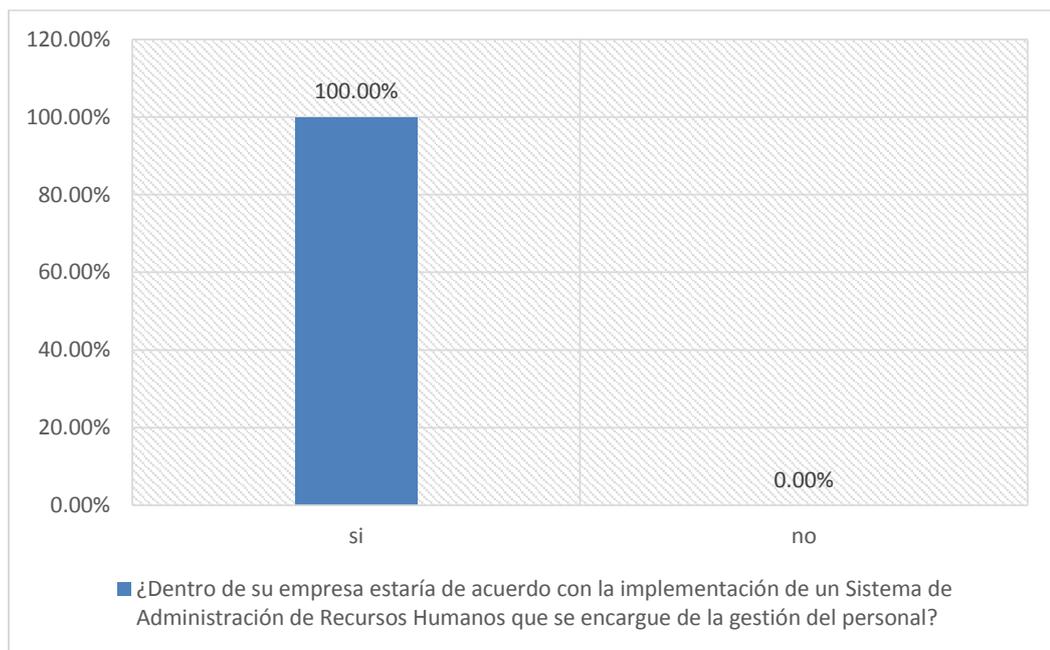
El total de sujetos estudiados que estaban determinados por las jefaturas de la empresa, solo un 40% de estos conocía la importancia que tiene la unidad de recursos humanos, esto se debe a que dentro de la empresa no está establecida en toda la estructura de la empresa, ya que ni se encuentra dentro de lo que es el organigrama.

3. ¿Dentro de su empresa estaría de acuerdo con la implementación de un Sistema de Administración de Recursos Humanos que se encargue de la gestión del personal?

Objetivo: conocer la disposición de los dueños de llevar a cabo la implementación del sistema de recursos humanos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100.00%
NO	0	0
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

Según los datos obtenidos por parte de la jefatura, estos ven la necesidad de establecer sus procesos que de cierta manera han sido realizados si un método que les permita sintetizar los esfuerzos por administrar al capital humano, por esta razón las jefaturas están dispuestas a la implementación de un sistema que les facilite la administración de su personal, ya que les brindaría cada uno de los procesos necesarios para mejorar el control de sus empleados.

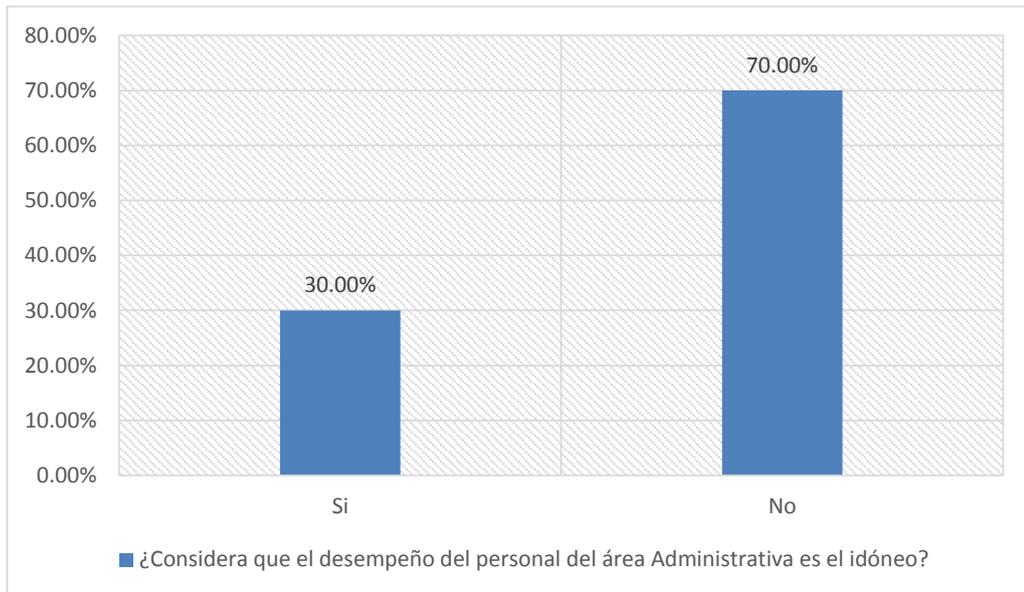
4. ¿Considera que el desempeño del personal del área Administrativa es el idóneo?

Si ___ NO ___

Objetivo: Conocer la apreciación que los empleados tienen sobre el desempeño de todo el personal administrativo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30.00%
NO	7	70.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

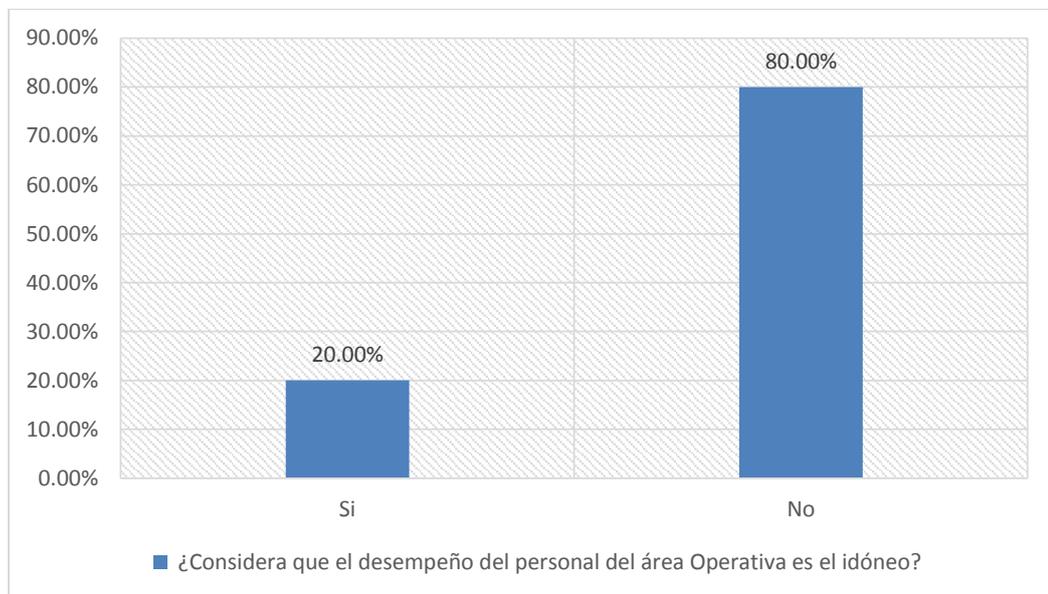
Según los datos que se obtuvieron con relación al desempeño por parte del personal del área administrativa se puede decir que la mayoría de los sujetos estudiados considera que el desempeño no es el más adecuado por lo que claramente se observa la necesidad de capacitación para mejorar su rendimiento en las labores que realizan.

5. ¿Considera que el desempeño del personal del área Operativa es el idóneo?

Objetivo: Conocer la apreciación que los empleados tienen sobre el desempeño de todo el personal administrativo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20.00%
NO	8	80.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

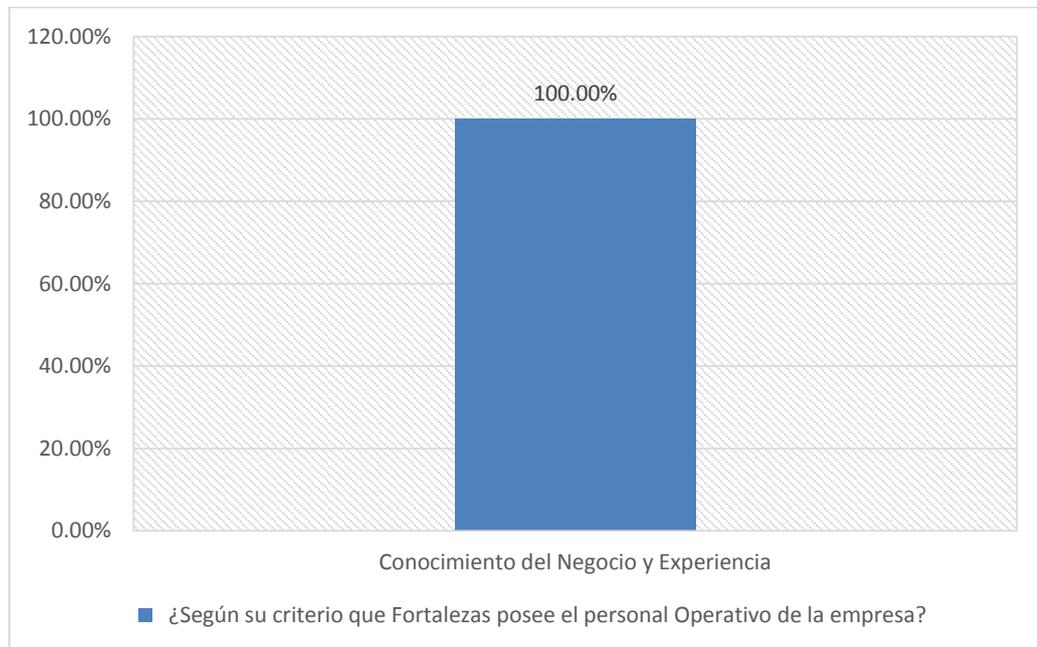
Según los datos que se obtuvieron con relación al desempeño por parte del personal del área administrativa se puede decir que la mayoría de los sujetos estudiados considera que el desempeño no es el más adecuado por lo que claramente se observa la necesidad de capacitación para mejorar su rendimiento en las labores que realizan.

6. ¿Según su criterio que Fortalezas posee el personal Operativo de la empresa?

Objetivo: Identificar cuáles son las Fortalezas con las que cuenta el personal Operativo al momento de desarrollar sus funciones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento del negocio y experiencia	10	100.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

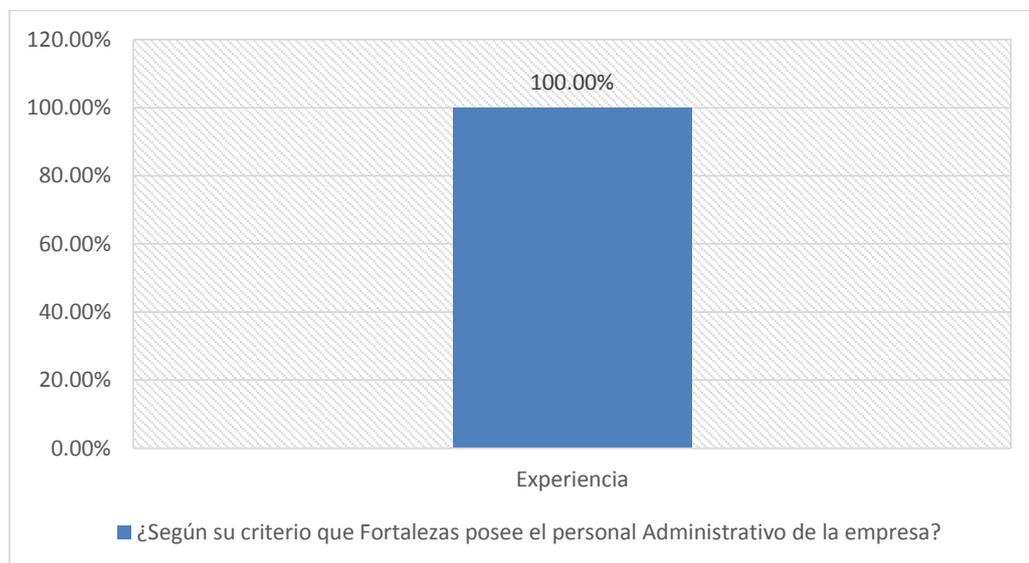
Según las respuestas obtenidas por parte de todas las jefatura la mayor fortaleza que tiene el personal operativo consiste en la experiencia que durante el tiempo que tienen trabajando en la empresa han logrado conseguir, ya que la mayoría de los que están trabajando actualmente son personas con años de experiencia dentro de los puestos de trabajo, lo cual a la vez es necesario que se tome en cuenta la manera en la que se les puede seguir desarrollando su potencial por medio de capacitaciones para buscar nuevos métodos de trabajo, o para el desarrollo de nuevas maquinarias con nuevas tecnología.

7. ¿Según su criterio que Fortalezas posee el personal Administrativo de la empresa?

Objetivo: Identificar cuáles son las Fortalezas con las que cuenta el personal Administrativo al momento de desarrollar sus funciones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	10	100.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

El total de sujetos estudiados de los que formaban las jefaturas estaban de acuerdo en que la mayor fortaleza que poseen dentro del personal administrativo es el conocimiento del negocio ya que tienen muchos años de estar en el mercado lo que les ha permitido que sepan que decisiones tomar.

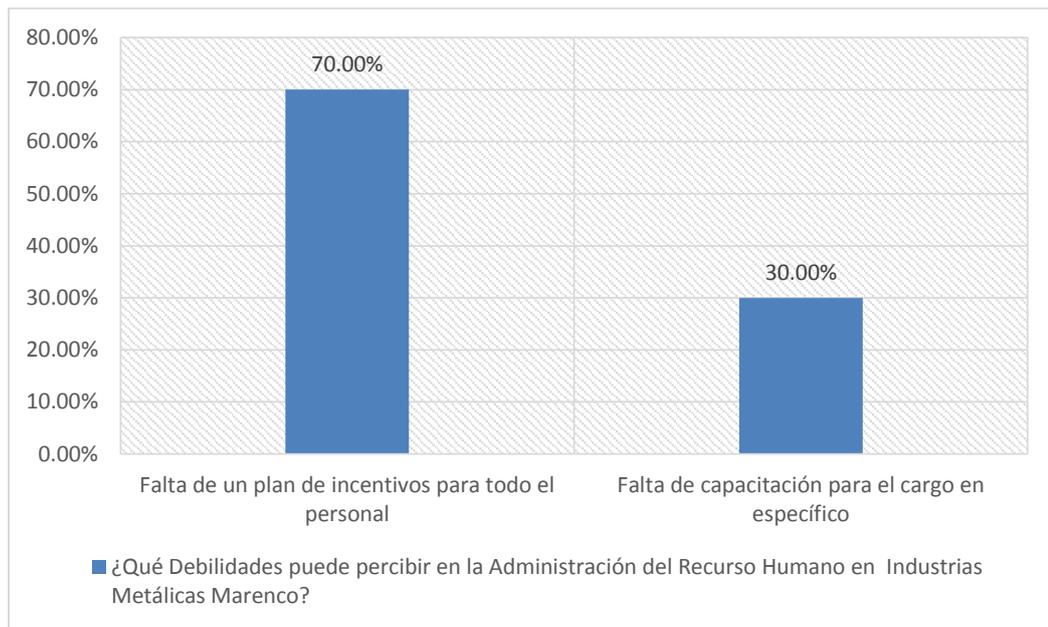
Esto fue logrado gracias a que los trabajadores tienen años de estar trabajando no por ser capacitados en esta área.

8. ¿Qué Debilidades puede percibir en la Administración del Recurso Humano en Industrias Metálicas Marengo?

Objetivo: Identificar las debilidades actuales de la Administración del recurso humano de Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de un plan de incentivos para todo el personal	7	70.00%
Falta de capacitación para el cargo en específico	3	30.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

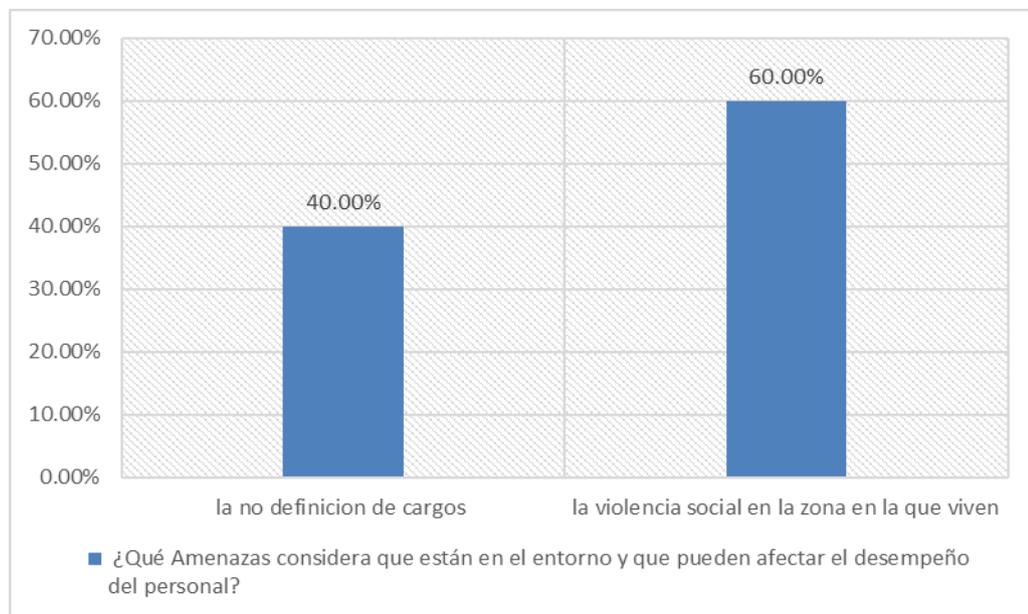
Según las respuestas recibidas por parte de los jefes, el personal que trabaja dentro de la empresa ha adquirido conocimiento y experiencia de lo que hace por la práctica, ya que no se les ha impartido capacitaciones en las que se busque desarrollar su potencial en todas las áreas de su vida laboral, es aquí donde se encuentra una de las mayores debilidades por parte del personal administrativo, esto se refleja en que no se ha estado aplicando correctamente los procesos administrativos referentes al personal de la empresa.

9. ¿Qué Amenazas considera que están en el entorno que pueden afectar el desempeño del personal?

Objetivo: Identificar cuáles Amenazas del entorno pueden afectar el desempeño del personal.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
La no definición de cargos	4	40.00%
La violencia social en la zona en la que viven	6	60.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

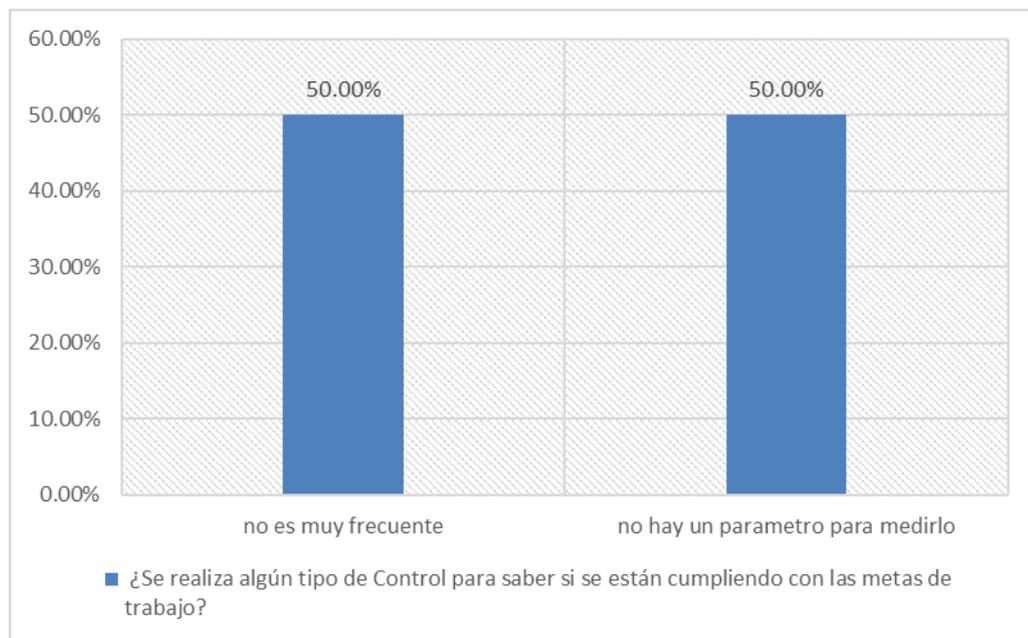
Un 60% considera que el factor violencia es determinante y causa principal para un bajo rendimiento que puedan tener, es de vital importancia que Industrias Metálicas Marengo cuente con políticas orientadas al bienestar del empleado tanto dentro como fuera de la institución, como por ejemplo seguros de vida. También cabe mencionar que el 40% restante opina que el no tener una definición de cargos establecida, pueda llegar a causar confusión de quien tiene que realizar dichas funciones lo que genera evasión de responsabilidad.

10. ¿Se realiza algún tipo de Control para saber si se están cumpliendo con las metas de trabajo?

Objetivo: conocer si existen controles operativos dentro de la organización.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy frecuente	5	50.00%
No hay un parámetro para medirlo	5	50.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

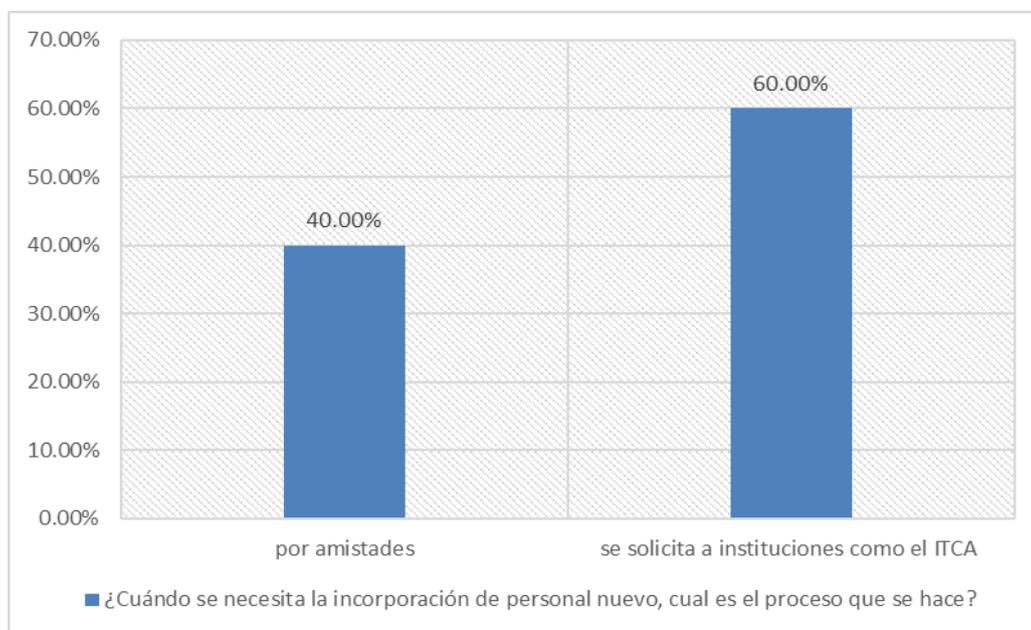
Se lograron identificar dos respuestas en esta pregunta que se repitieron con frecuencia pero que ambas van dirigidas en un mismo sentido, el control por parte de la gerencia es muy poco frecuente o no existe parámetro alguno establecido para hacerlo, el no tener un control perjudica a la entidad en no conocer si se están desempeñando un trabajo adecuado, de ser así no se puede corregir y replantear un mejor camino, el establecimiento de metas ayuda a la organización a establecer un parámetro con el cual medir si el desempeño del personal es el idóneo o no.

11. ¿Cuándo se necesita la incorporación de personal nuevo, cual es el proceso que se hace?

Objetivo: Conocer qué proceso realiza la empresa cuando existen necesidades de contratación de personal.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Se solicita a instituciones como el ITCA	6	60.00%
Por Amistades	4	40.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

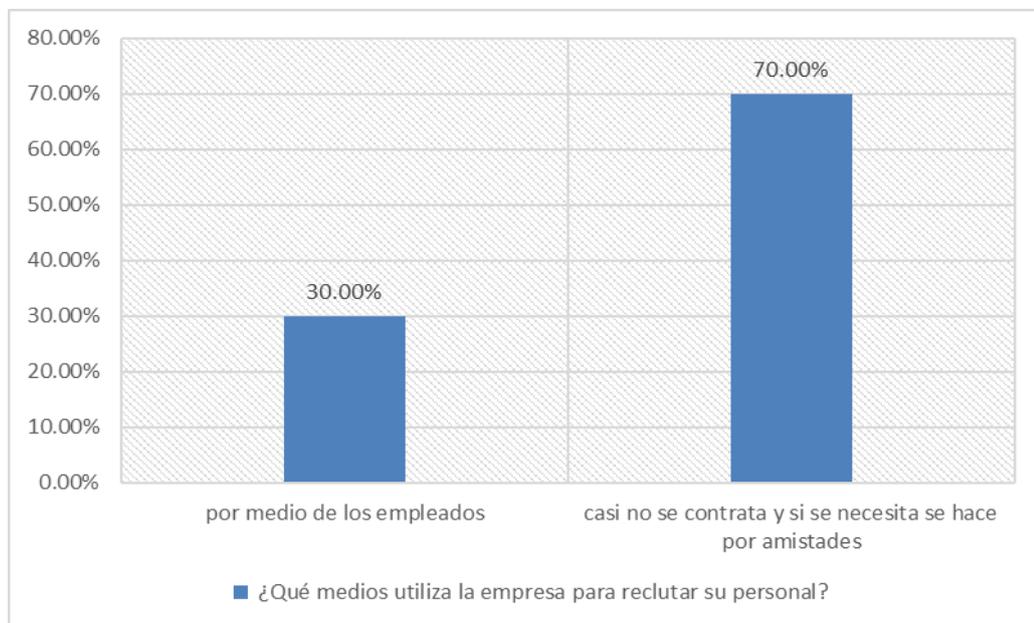
Industrias Metálicas Marengo no cuenta con un proceso establecido de reclutamiento de personal, cuando la organización necesita de personal realiza el comunicado en dos vías siendo “por instituciones como el ITCA” y “por amistades”, el mercado al que se dirige la entidad es pequeño y en un 40% de los casos no el indicado, se propone orientar el comunicado a otros sectores como INSAFORP o convenios con universidades, para así tener una mayor cantidad de candidatos que puedan cumplir con los requisitos, siendo respaldado por instituciones de renombre.

12. ¿Qué medios utiliza la empresa para reclutar su personal?

Objetivo: Saber cuáles son los medios que la empresa lleva a cabo para la convocatoria de candidatos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Por medio de los empleados	3	30.00%
Casi no se contrata y si se necesita se hace por amistades	7	70.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

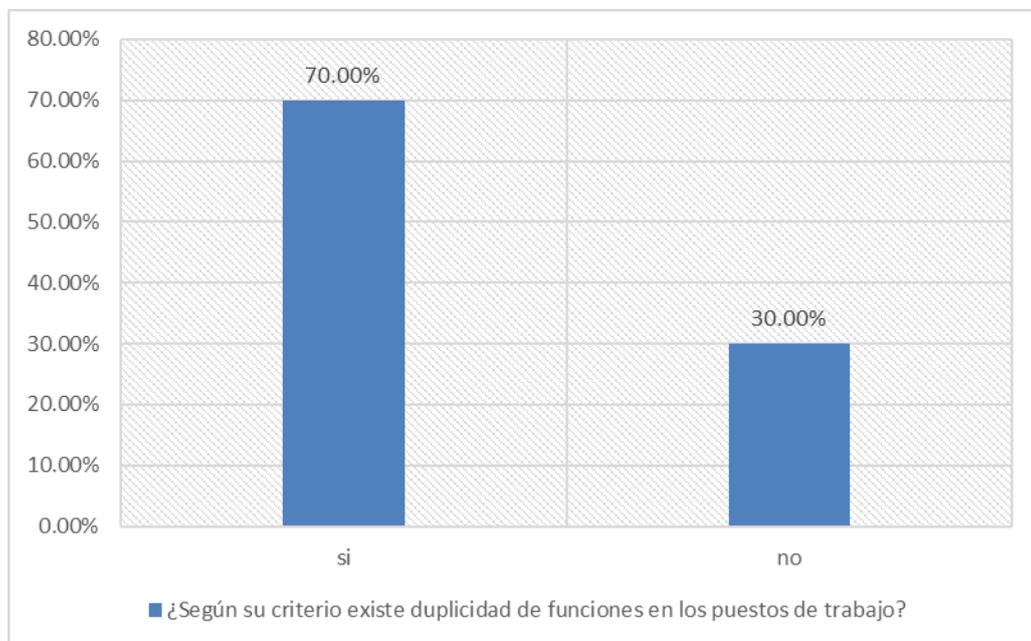
El único medio que realiza industrias metálicas Marengo para la convocatoria de candidatos es por medio de sus empleados, siendo las amistades de estos los únicos candidatos posibles para ser seleccionados a las vacantes disponibles, la entidad se ve sumergida entonces en no contar con la calidad suficiente en los convocados al no tener un respaldo de sus conocimientos solamente la recomendación de sus propios empleados. Se plantea a Industrias Metálicas Marengo establecer más medios de convocatoria para así contar con suficientes candidatos de calidad para las vacantes disponibles.

13. ¿Según su criterio existe duplicidad de funciones en los puestos de trabajo?

Objetivo: Determinar posible duplicidad de funciones en los puestos de trabajo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70.00%
NO	3	30.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

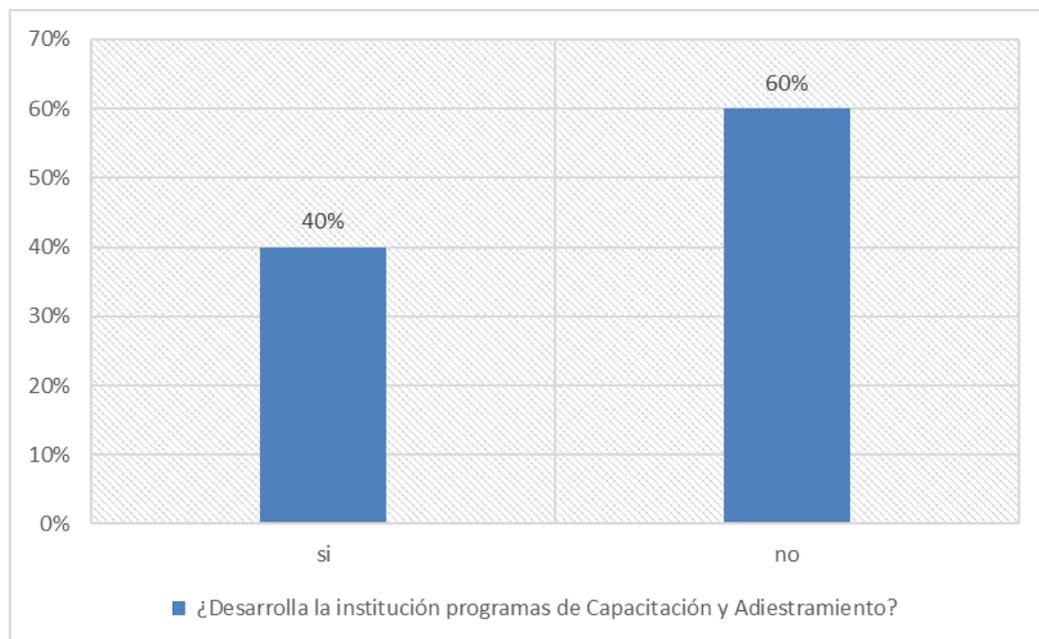
Un 70% considera que existen varios puestos con duplicidad de funciones, lo que refleja una mala gestión del recurso humano al malgastar esfuerzo humano al desempeñar la misma función varios empleados, alguna de las causas de esto es que el personal no alcanza a cubrir el total de requisitos que el puesto demanda. Industrias Metálicas Marengo debe corregir ese aspecto aplicando una correcta asignación de funciones y desarrollando a su personal para que estos mejoren su rendimiento.

14. ¿Desarrolla la institución programas de Capacitación y Adiestramiento?

Objetivo: Saber si le empresa posee un programa continuo de Capacitación y Adiestramiento

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40.00%
NO	6	60.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

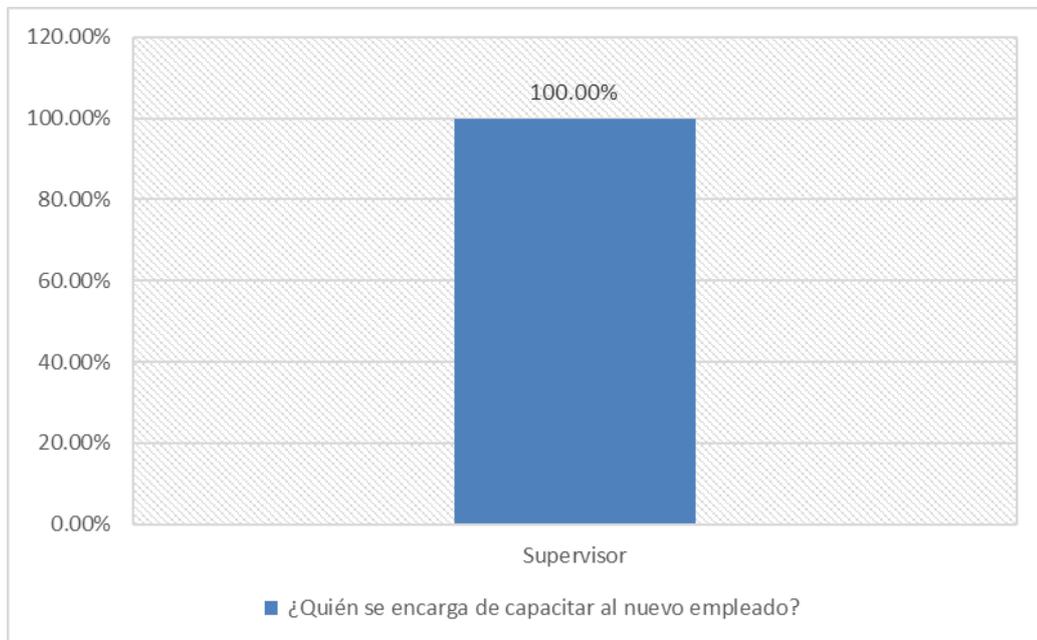
Industrias Metálicas Marengo no cuenta con un programa de capacitación y adiestramiento constante, el desarrollo del personal no es su prioridad, lo que se ve reflejado en la poca motivación que pueda tener su personal y rendimiento con altibajos, se propone a Industrias Metálicas Marengo establecer políticas orientadas al desarrollo de su personal con programas de Capacitaciones y Adiestramiento constante.

15. ¿Quién se encarga de capacitar al nuevo empleado?

Objetivo: Conocer si existe una persona encargado de llevar a cabo las capacitaciones dentro de la empresa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor	10	100.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

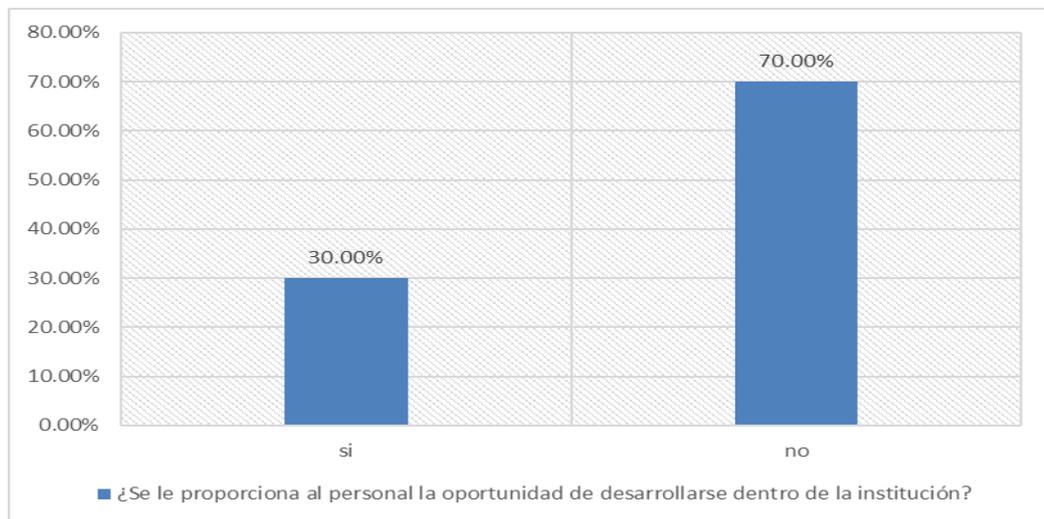
El supervisor es el único encargado de llevar a cabo la capacitación para los empleados nuevos, el supervisor no cuenta con un programa o plan específico de capacitación, lo que se ve reflejado en que las capacitaciones solo las reciben nuevos empleados y no personal antiguo, además que no existe un programa de capacitación que abarque temas generales sobre la filosofía de la empresa, sino que solamente en relación a las funciones del puesto en específico. Se recomienda a Industrias Metálicas Marengo implementar un programa de capacitación a todo el personal de la empresa siendo impartidos por especialistas en el tema de preferencia externos para así eliminar todo sesgo de información posible.

16. ¿Se le proporciona al personal la oportunidad de desarrollarse dentro de la institución?

Objetivo: conocer sobre las oportunidades de crecimiento que brinda la organización a sus empleados.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30.00%
NO	7	70.00%
TOTAL	10	100.00%

Gráfica:



Comentario:

En industrias Metálicas Marengo las oportunidades de crecimiento son pocas, el personal no avanza de su mismo puesto por más que ya sea un experto en él, el poco desarrollo que la empresa brinda a sus empleados colabora a que no se tenga confianza en sus capacidades, también la motivación del empleado se ve afectada al conocer que la única forma de avanzar es yendo a otra entidad lo que se refleja en fuga de capital, el no poner en primer lugar a su personal y aprovechar el capital intelectual le puede costar caro, el reclutar, seleccionar y comprobar que es el empleado idóneo para el puesto se traduce en costo monetario y de tiempo.

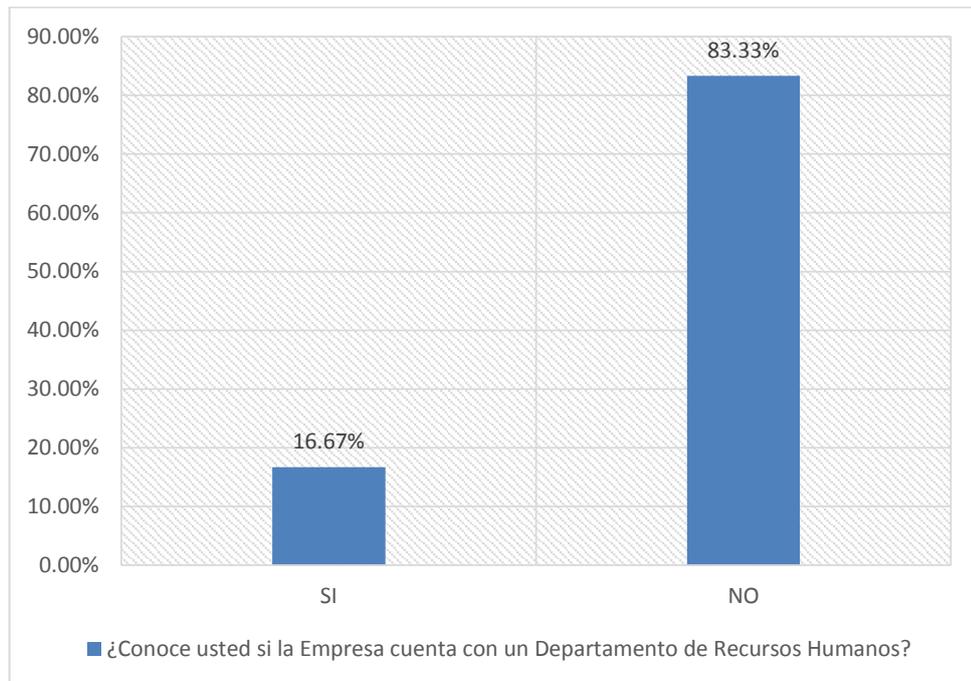
ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL OPERATIVO

1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?

Objetivo: Saber que tan informado se encuentran los empleados si la empresa posee un departamento dedicado a la administración de capital humano.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	16.67%
NO	20	83.33%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

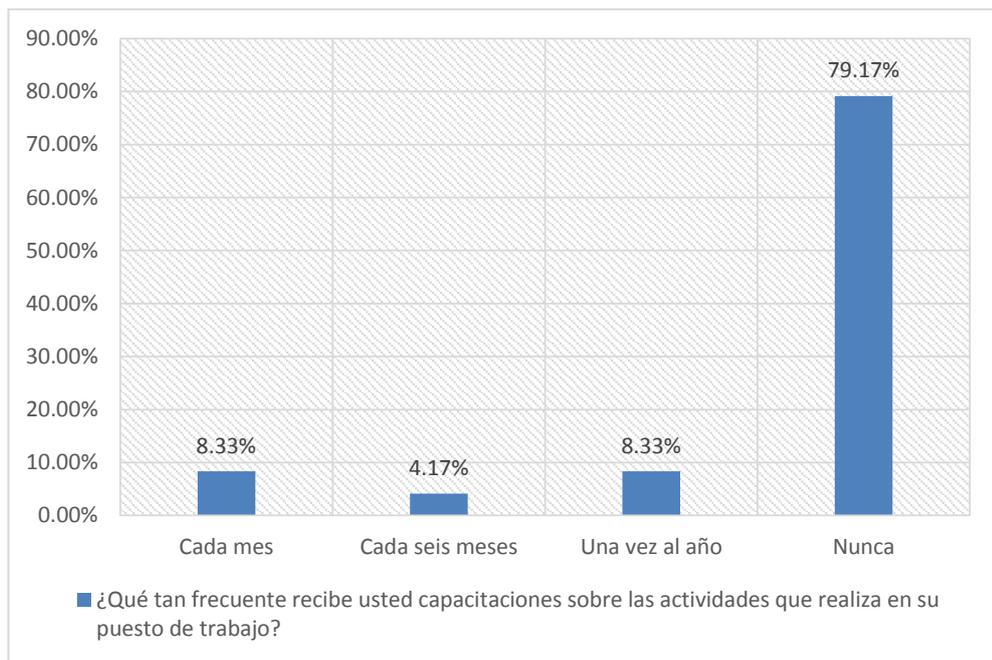
La mayoría de los Empleados de Industrias Metálicas Marengo no tiene conocimiento de si la empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos lo que da a comprender que por parte de la gerencia no se realizado una gestión específica para con los empleados, sino que ha sido de manera aleatoria, es decir que los supervisores o jefes a cargo han sido los delegados de administrar su personal de acuerdo a las necesidades que se presenten en su momento.

2. ¿Qué tan frecuente recibe usted Capacitaciones sobre las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Objetivo: identificar si los encargados del recurso humano están realizando funciones de desarrollo sobre el personal de la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes	2	8.33%
Cada seis meses	1	4.17%
Una vez al año	2	8.33%
Nunca	19	79.17%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

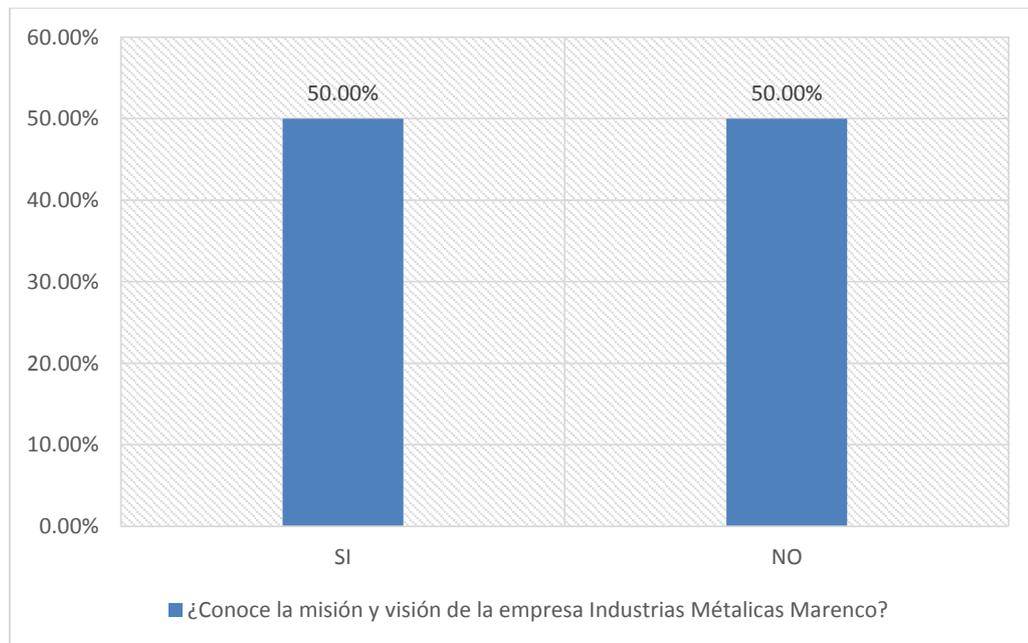
La mayoría de los empleados de Industrias Metálicas Marengo no cuenta con un proceso de desarrollo, es decir no se le proporciona información para que aprenda nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, lo que les permitirá ser más eficientes en el área que se desempeñan.

3. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa Industrias Metálicas Marengo?

Objetivo: Conocer el grado de identificación que tienen los trabajadores con la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	50.00%
NO	12	50.00%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

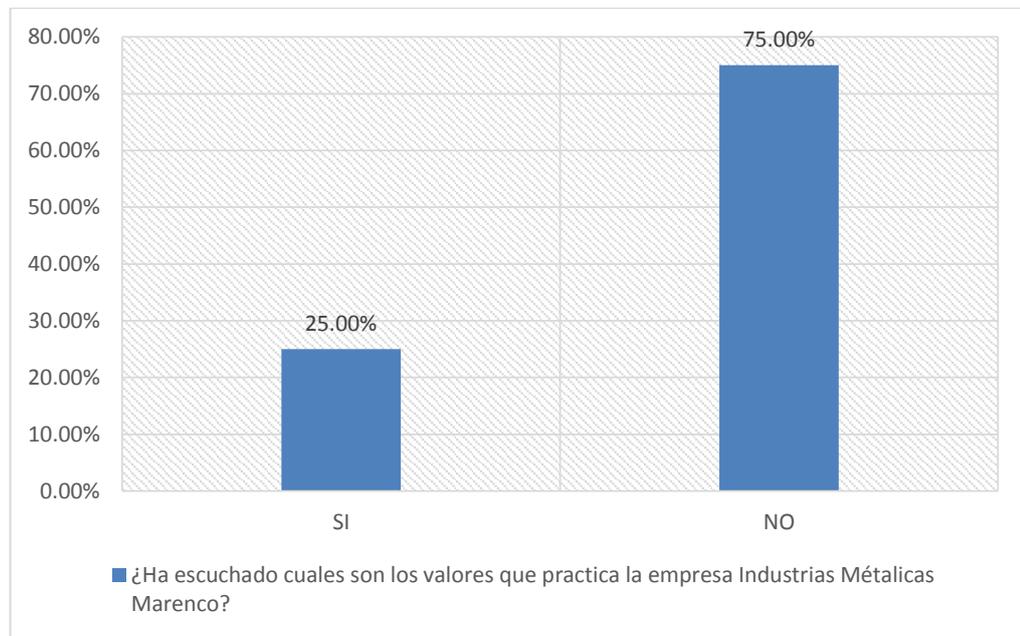
Parte de la filosofía de la empresa de Industrias Metálicas Marengo es apreciada solamente por la mitad de los empleados, lo que da a comprender que la Misión y Visión no es difundida constantemente para con todos los trabajadores, lo que se traduce en que no todos se identifiquen con la empresa y se dificulte el plantear estrategias y una visión compartida entre los objetivos de los empleados y los de la organización.

4. ¿Ha escuchado cuales son los valores que practica la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A .de C.V.?

Objetivo: conocer si los empleados identifican cuales son las creencias e ideales de la organización ya sea referente al desempeño, a las personas o procesos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	25.00%
NO	18	75.00%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

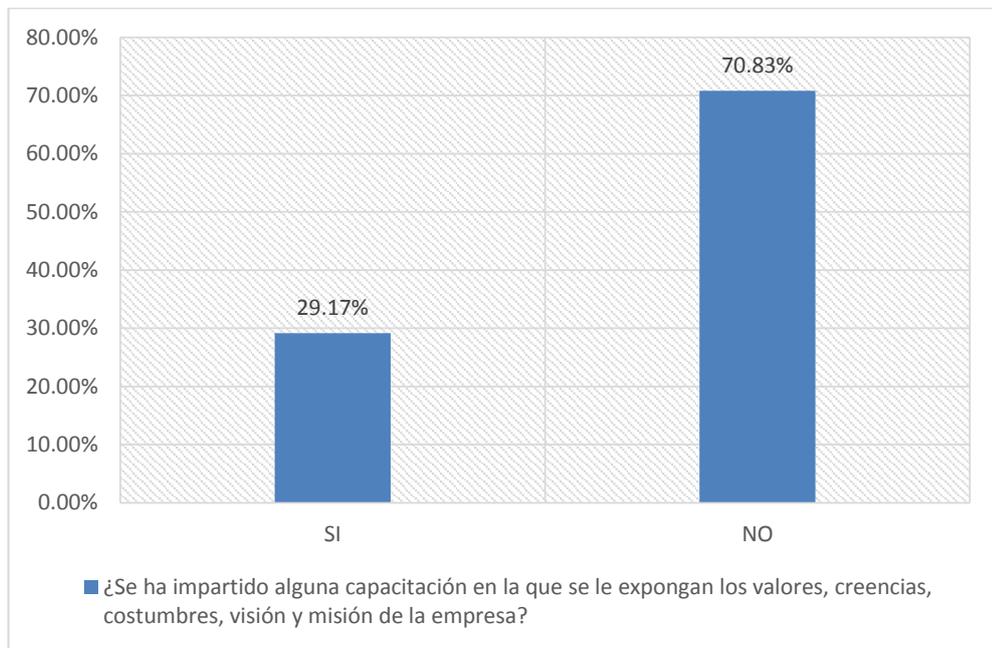
Un 75% de los empleados de Industrias Metálicas Marengo no conoce o logra identificar los valores que pone en práctica la organización, es decir que los líderes no asumen un papel importante en la creación y sustento de la cultura organizacional. Las acciones, comentarios o visiones que derivan de la gerencia no contribuyen a que se realice la misión de la entidad, y no les impregnan la adecuada dirección, integridad y autodisciplina a sus miembros.

5. ¿Se ha impartido alguna capacitación, charla, taller o retiro en la que se le expongan los Valores, Creencias, Costumbres, Visión, y Misión de la empresa?

Objetivo: resaltar la importancia del proceso de identificación de los trabajadores con la empresa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	29.17%
NO	16	70.83%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

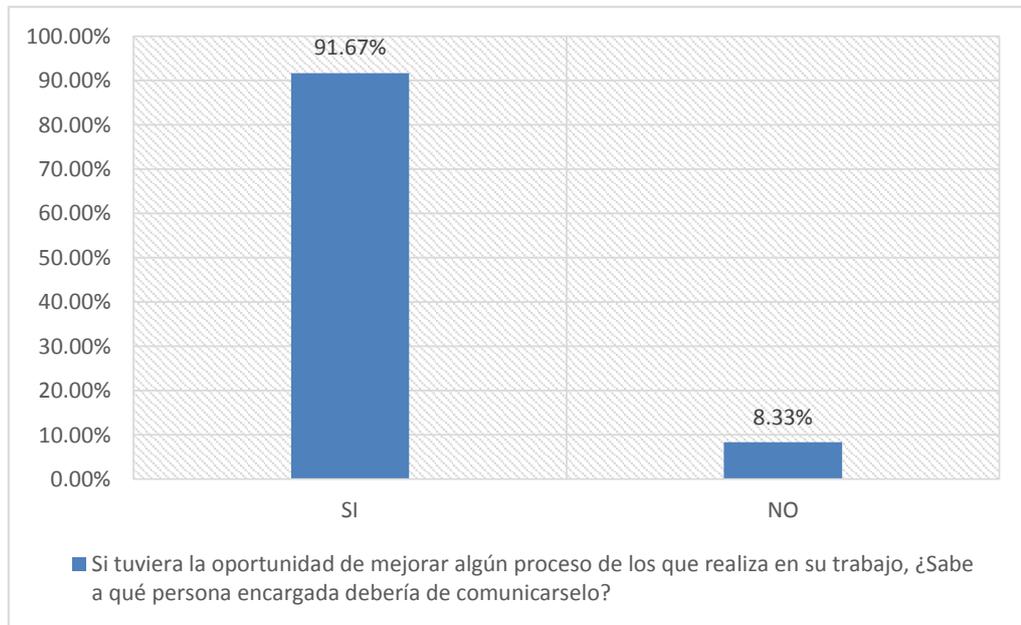
Industrias Metálicas Marengo no comunica de manera adecuada a la mayoría de sus empleados su filosofía, no comparte o imparte la creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Las personas son el activo más importante de toda organización y estas funcionan con base a normas que orientan su comportamiento, para ello, es necesario que los dirigentes de Industrias Metálicas Marengo ejemplifiquen con un comportamiento misionero, es decir, que sepan cumplir con la misión de la organización por medio del trabajo, de la actividad en conjunto y practica de valores.

6. Si tuviera la oportunidad de mejorar algún proceso de los que realiza en su trabajo ¿sabe a qué persona encargada debería de comunicárselo?

Objetivo: Conocer si hay una figura de Recursos Humanos identificada en la organización encargada del desarrollo y asignación de funciones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	91.67%
NO	2	8.33%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

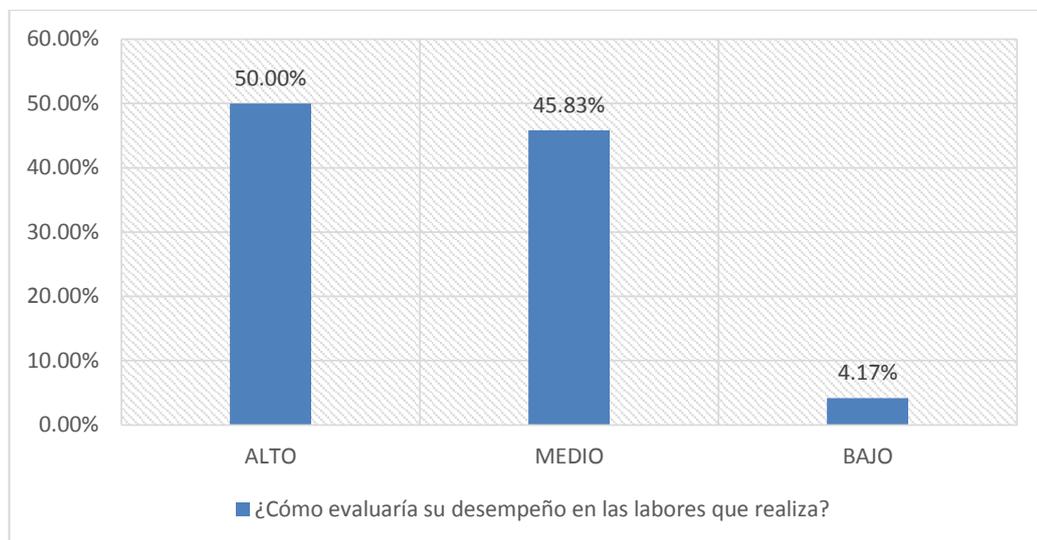
La mayoría del personal de Industrias Metálicas Marengo, tiene identificado una figura a la cual recurrir en caso de presentar una propuesta de mejoramiento en el proceso de sus tareas o actividades, cabe mencionar que dicha figura no es de Recursos Humanos, sino jefaturas de cada uno de los departamentos correspondientes. Dichos resultados muestran que no se cuenta con el personal encargado de llevar a cabo el registro, control, asignación y actualización de procesos operativos o administrativos de cada uno de los puestos, lo cual es perjudicial para la organización al no tener una adecuada gestión de las tareas, actividades y funciones de sus empleados dentro de la organización.

7. ¿Cómo evaluaría su Desempeño en las labores que realiza?

Objetivo: identificar el grado de motivación y satisfacción de los empleados en el desempeño de sus labores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Alto	12	50.00%
Medio	11	45.83%
Bajo	1	4.17%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

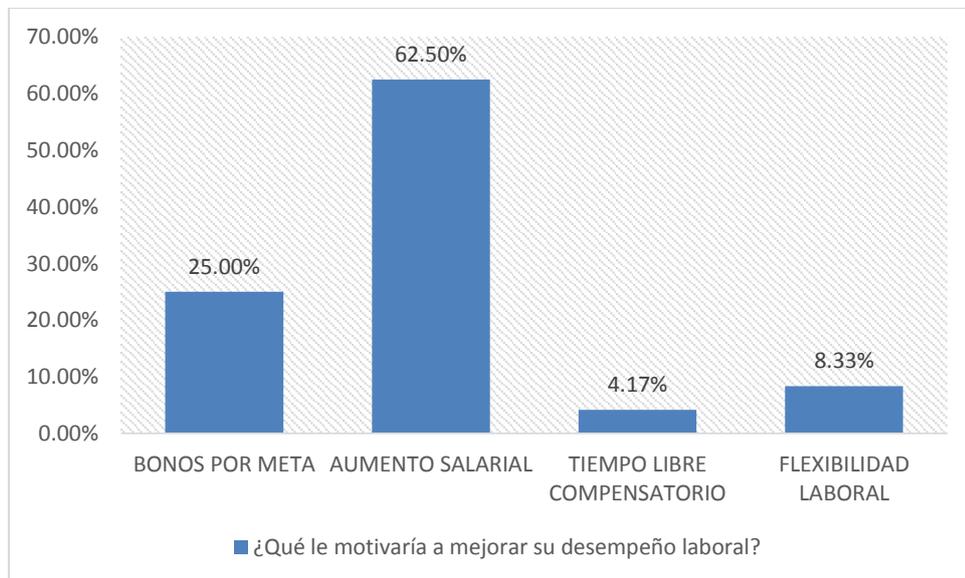
La mitad de los empleados de Industrias Metálicas Marengo consiente que la actuación que realiza al desempeñar sus labores es alto lo que demuestra que existe confianza en su capacidad, pero cabe mencionar que la otra mitad cree que su desempeño no alcanza a cubrir con las demandas del puesto, mostrando así debilidades que deben ser solventadas, o el empleado no se siente suficientemente motivado a realizar su trabajo al máximo de sus capacidades, lo que se traduce en que no existe un compromiso arraigado con la organización por falta de motivación de la gerencia hacia sus empleados.

8. ¿Qué le motivaría a mejorar su desempeño laboral?

Objetivo: determinar parámetros de motivación para el empleado

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Bonos por Meta	6	25.00%
Aumento Salarial	15	62.50%
Tiempo libre compensatorio	1	4.17%
Flexibilidad Laboral	2	8.33%
TOTAL	24	100%

Gráfica:



Comentario:

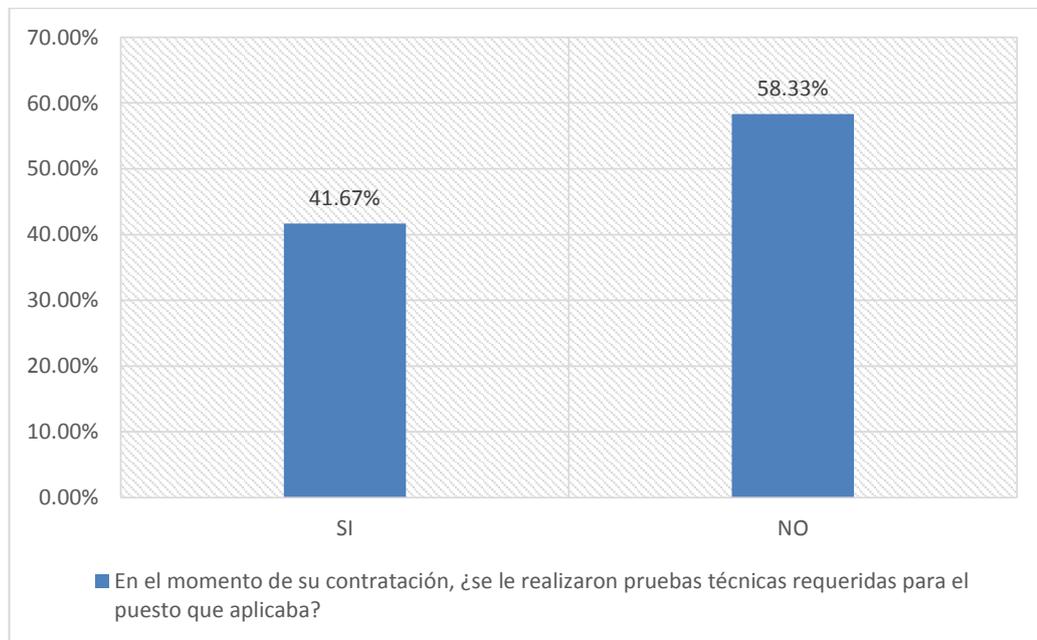
Un 62.50% de los empleados mejoraría su desempeño laboral por un aumento salarial, Industrias Metálicas Marengo debe tomar en cuenta diferentes alternativas e implementación de medidas motivacionales para mejorar el rendimiento de sus empleados, lo que causaría un mejor clima organizacional y por ende un mejor posicionamiento de la entidad en el sector.

9. En el momento de su contratación. ¿se le realizaron Pruebas Técnicas requeridas para el puesto que aplicaba?

Objetivo: conocer si Industrias Metálicas Marengo realiza métodos evaluativos de selección de Personal.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	41.67%
NO	14	58.33%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

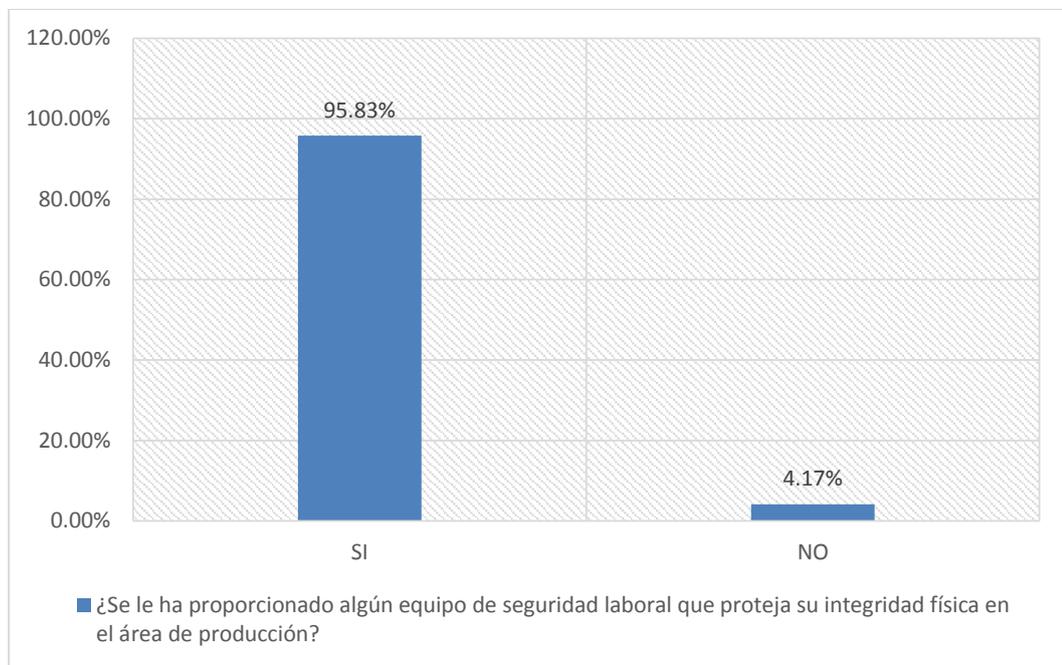
Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. En el caso de Industrias Metálicas Marengo un 58.33% de los empleados no se sometió a una prueba de conocimientos, lo cual se puede ver afectado en seleccionar a empleados que no son los indicados para cubrir las exigencias del puesto, traduciéndose en un bajo nivel de desempeño por parte del empleado e incurrir en un nuevo proceso de selección o programas de capacitación.

10. ¿Se le ha proporcionado algún Equipo de Seguridad Laboral que proteja su integridad física en el área de producción?

Objetivo: Verificar si la empresa aplica medidas de Seguridad Industrial

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	95.83%
NO	1	4.17%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

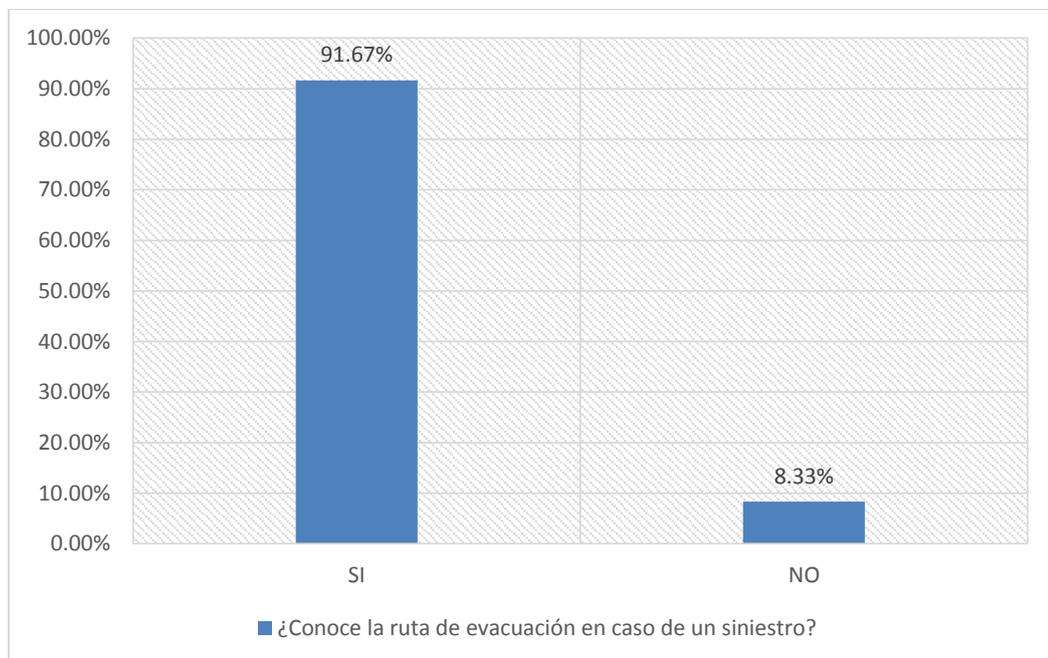
Según los resultados la gran mayoría de los empleados de Industrias Metálicas Marengo cuenta con el equipo necesario para desempeñar sus labores de manera segura, es decir la empresa cumple con lo establecido en la ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, y además contribuye a construir un clima laboral adecuado.

11. ¿Conoce la Ruta de Evacuación en caso de un siniestro?

Objetivo: Verificar si la empresa cumple con requisitos de Seguridad Industrial

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	91.67%
NO	2	8.33%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

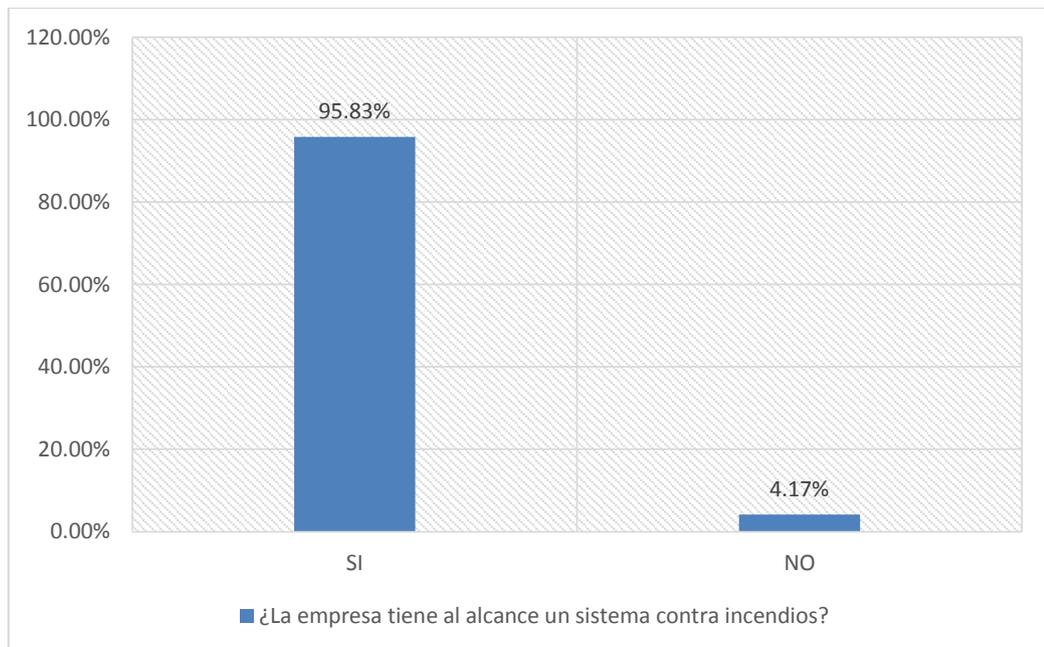
El 91.67% del personal de Industrias Metálicas Marengo conoce la ruta de evacuación en caso de un siniestro lo que quiere decir que la empresa cumple con los requisitos establecidos en la ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y además contribuye a construir un clima laboral adecuado, previniendo posibles accidentes en los empleados al momento de un siniestro.

12. ¿La empresa tiene al alcance un Sistema contra Incendios?

Objetivo: verificar si la empresa aplica medidas de Seguridad Industrial en el área de producción.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	95.83%
NO	1	8.33%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

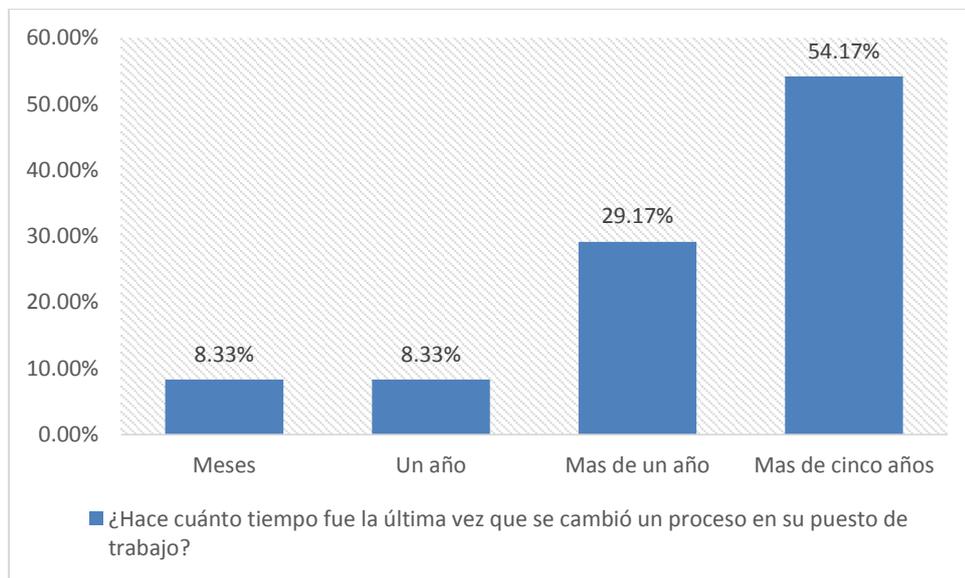
El 95.83% del personal de Industrias Metálicas Marengo ha identificado que la empresa cuenta con un Sistema contra incendios lo que quiere decir que la empresa cumple con los requisitos establecidos en la ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y además contribuye a construir un clima laboral adecuado, previniendo posibles accidentes en los empleados al momento de un siniestro.

13. ¿Hace cuánto tiempo fue la última vez que se cambió un proceso en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se realizan cambios en los procesos de trabajo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Hace unos Meses	2	8.33%
Un año	2	8.33%
Más de un año	7	29.17%
Más de cinco años	13	54.17%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

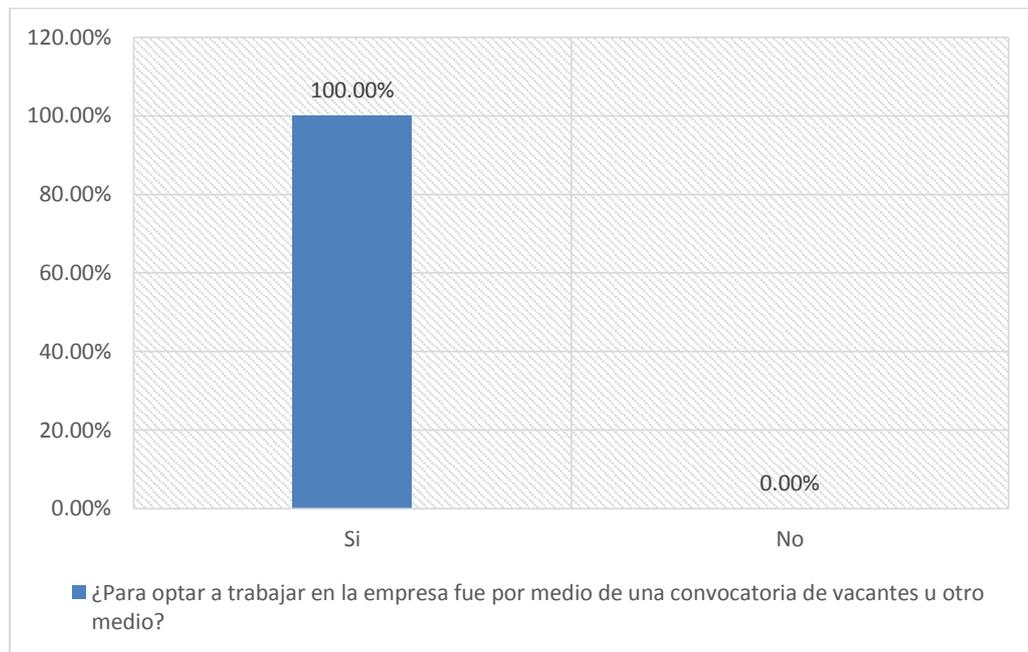
Del total de trabajadores operativos que forman parte de la empresa sujeta a estudio, en su mayoría expresan que los cambios que se realizan dentro de sus puestos de trabajo no son frecuentes, esto refleja que no se les capacita constantemente ya que no tienen ninguna retroalimentación de las actividades que ejecutan, ya que el 54.17% de los empleados reveló que desde hace 5 años no realizan ningún tipo de cambio en los procesos de sus puestos de trabajos.

14. ¿Considera que es necesario ampliar los conocimientos actuales para un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo?

Objetivo: conocer las necesidades de capacitación que poseen los empleados de la empresa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

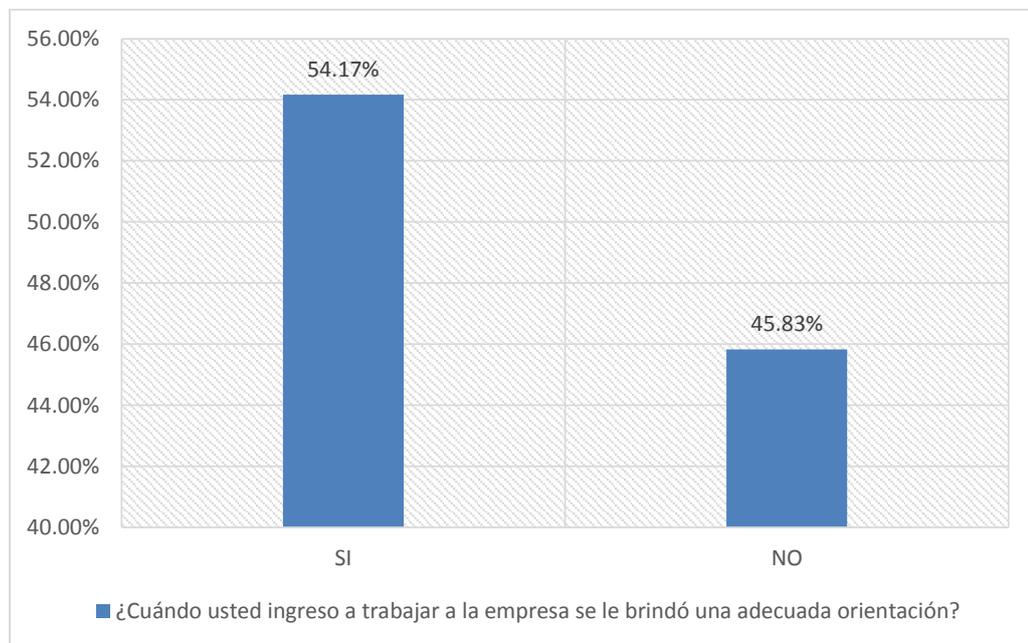
El total de los sujetos estudiados están consiente de la necesidad que se tiene por parte de ellos de recibir una capacitación que les permita mejorar el desarrollo de las actividades, la empresa debe de apostar por ampliar el potencial de sus trabajadores por medio de un programa de capacitaciones enfocadas al área de trabajo.

15. ¿Cuándo Usted ingreso a trabajar a la empresa se le brindó una adecuada orientación?

Objetivo: determinar si existe una inducción hacia los nuevos empleados.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	54.17%
NO	11	45.83%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

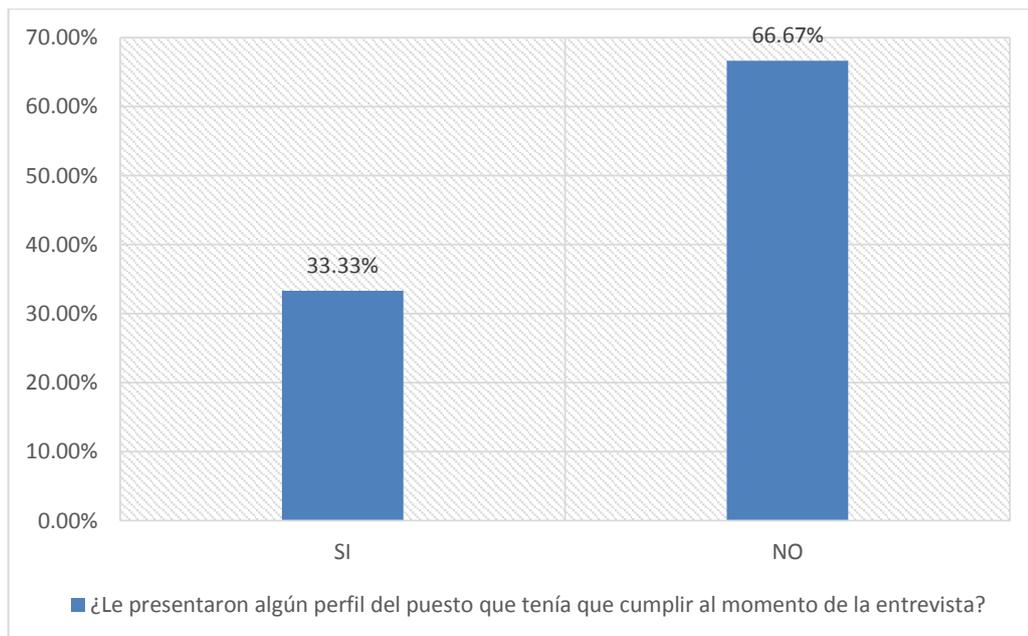
Según lo recolectado por medio de los trabajadores de la Empresa Industrias Metálica Marengo se puede ver que no a todos se les proporciono una buena inducción, eso hace que muchos de estos no se logren identificar, a la vez familiarizar con los intereses de la organización, por lo que es necesario que la empresa mejore la inducción de su personal para conseguir que cada empleado nuevo se incorpore de la mejor manera tanto a su puesto de trabajo, así como también a sus compañeros de trabajo y jefes.

16. ¿Le presentaron algún Perfil del Puesto que tenía que cumplir al momento de la entrevista?

Objetivo: Determinar si Industrias Metálicas Marengo tiene establecido el perfil de cada uno de los puestos de trabajo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	33.33%
NO	16	66.67%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

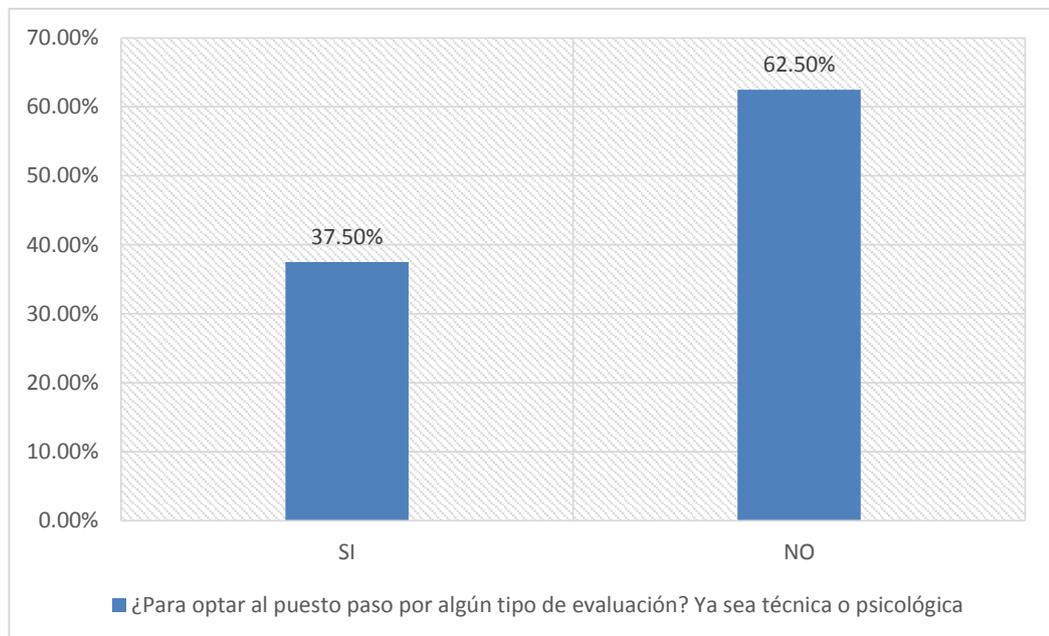
Según los resultados obtenidos por parte de los empleados la mayoría de los que están trabajando actualmente en la empresa, no les presentaron un perfil para el puesto de trabajo al cual ellos optaron al aplicar, debido a que no se les presentó formalmente en un documento que tuviera detallado las tareas que debía de realizar, ya que esto fue establecido en una pequeña conversación para indicarle que realizaría al momento de iniciar su primer día laboral.

17. ¿Para optar al puesto pasó por algún tipo de Evaluación? Ya sea Técnica o Psicológica

Objetivo: Distinguir si Industrias Metálicas Marengo posee algún instrumento de evaluación que permita distinguir que la persona que está intentando optar al puesto es la indicada

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	37.50%
NO	15	62.50%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

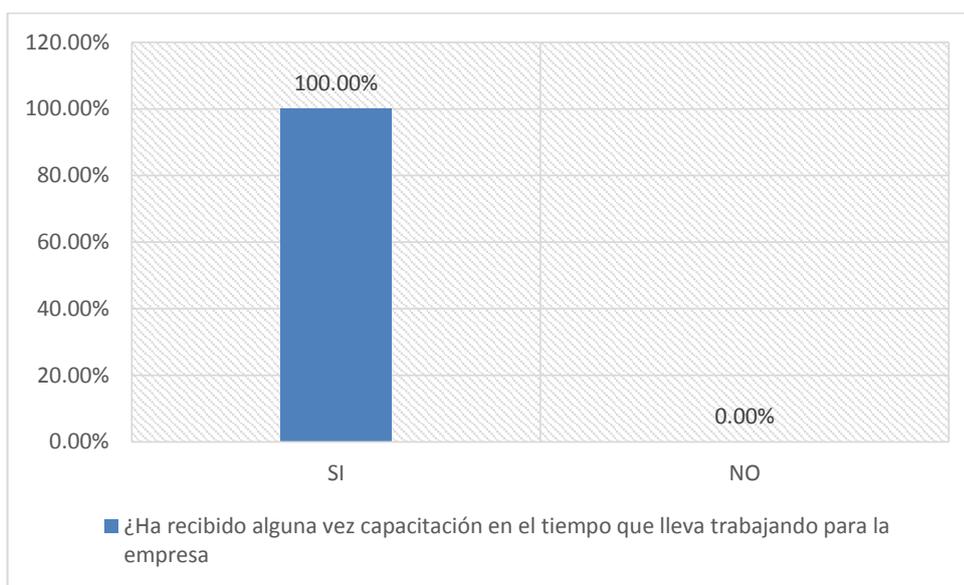
Del total de la población estudiada un solo a un 37.50% se les realizaron pruebas, esto le puede causar a la empresa que no se esté contratando a la persona adecuada para la plaza vacante, ya que estas pruebas le servirían para conocer qué tipo de persona es la que debe incorporarse a la empresa.

18. ¿Ha recibido alguna vez capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la empresa?

Objetivo: Conocer si Industrias Metálicas Marengo cuenta con políticas de capacitación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

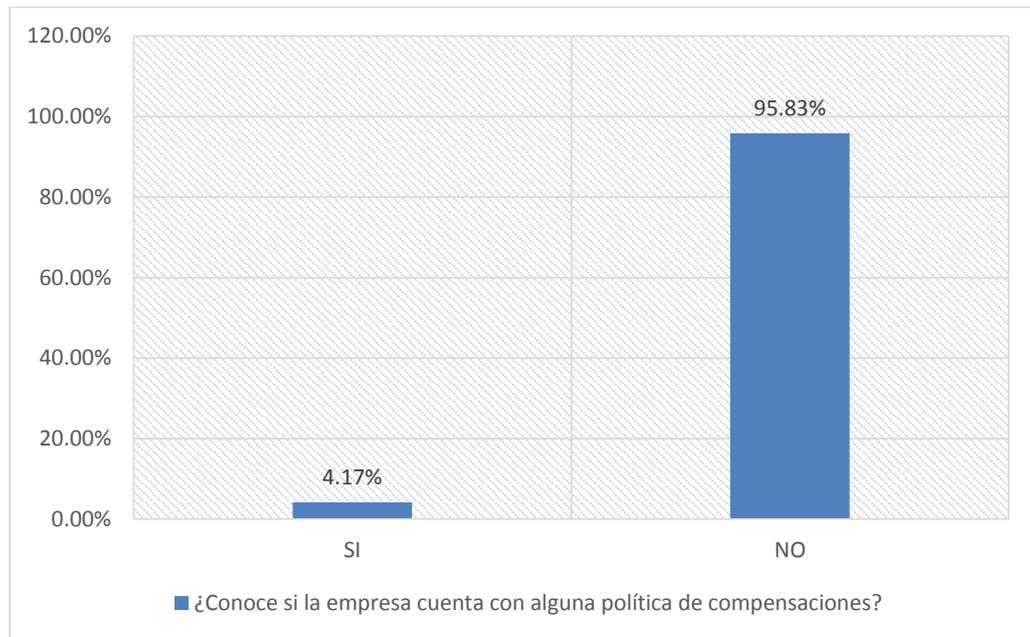
Según los datos obtenidos todos los empleados de esta empresa han recibido alguna vez, en su vida laboral dentro de esta empresa capacitación, lo que demuestra que la empresa de alguna manera ha estado capacitando a sus empleados, aunque estos expresan que no son periódicas sino más bien esporádicas, a la vez que la mayoría capacitaciones que ha recibido no han sido orientadas a sus puestos de trabajo.

19. ¿Conoce si la empresa cuenta con alguna Política de Compensaciones?

Objetivo: Conocer si Industrias Metálicas Marengo emplea Políticas de Compensación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	4.17%
NO	23	95.83%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

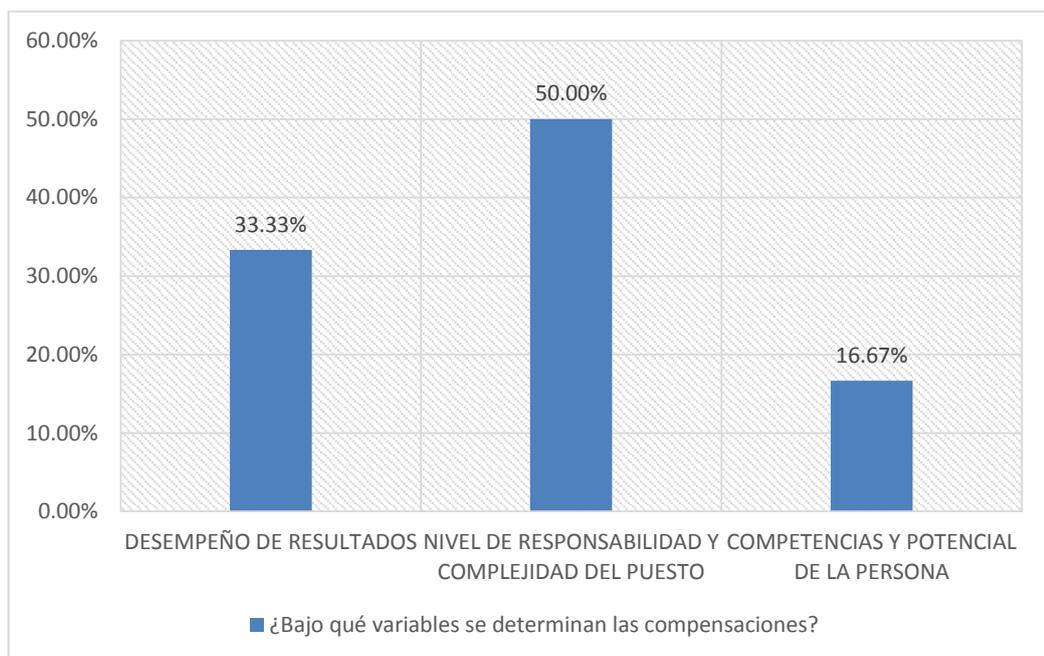
Los empleados en su mayoría no saben si la empresa para la que laboran cuenta con un sistema de compensaciones, esto puede ser por parte de que los empleadores no se tomen el tiempo de explicarles a su capital humano de los beneficios que la empresa brinda a ellos por prestar su esfuerzo tanto físico como mental.

20. ¿Bajo qué variables se determinan las compensaciones?

Objetivo: *Comprender el mecanismo que utiliza Industrias Metálicas Marengo para compensar a sus empleados.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desempeño de Resultados	8	33.33%
Nivel de Complejidad y Responsabilidad del puesto	12	50.00%
Competencias y Potencial de la persona	4	16.67%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

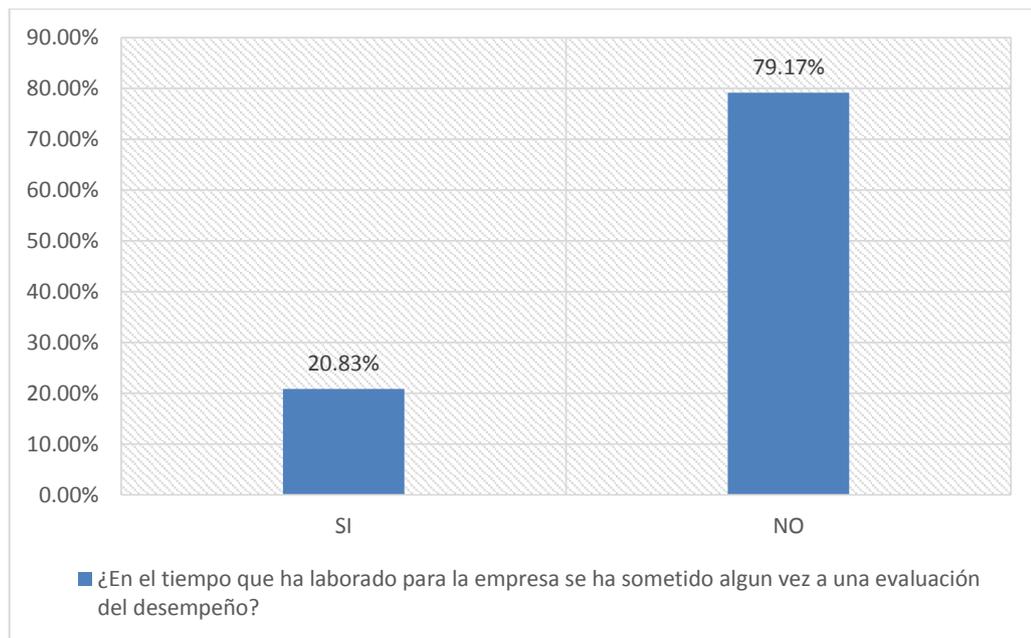
Según el conocimiento de los empleados las compensaciones que realizan la empresa en beneficios de los trabajadores en su mayoría expresa que es con base a la responsabilidad del puesto así como a la complejidad dejando fuera otros aspectos que la empresa podría aprovechar para incentivar a su personal. Esto es aplicado solo a un sector de los trabajadores específicamente al personal de ventas.

21. ¿En el tiempo que ha laborado para la empresa se ha sometido alguna vez a una Evaluación del Desempeño?

Objetivo: Percibir si Industrias Metálicas Marengo cuenta con Políticas de Evaluación del Desempeño.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	20.83%
NO	19	79.17%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

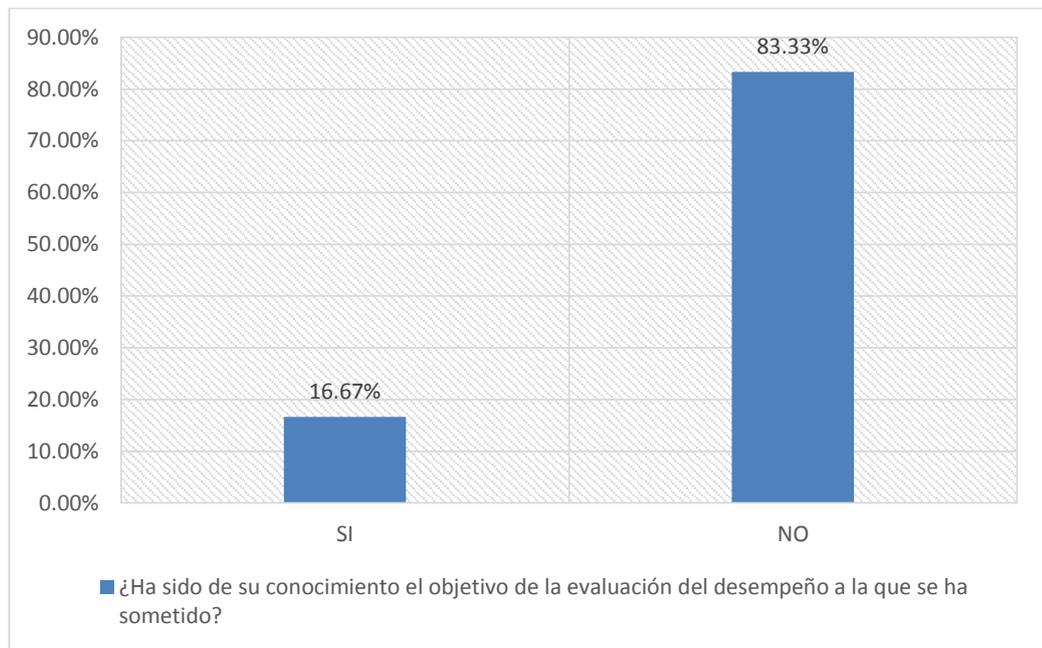
La mayoría de los sujetos estudiados en un 79.17% no han sido evaluados en su desempeño por lo que se podría decir que la empresa no tiene un control de cómo su capital humano se encuentra laborando y cuál es su nivel de desempeño, dejando fuera lo que son puntos importantes para poder identificar las áreas en las que se encuentran necesitados de capacitación, este tipo de herramientas es utilizada para personal específico como lo es los que laboran en el área de ventas.

22. ¿Ha sido de su conocimiento el Objetivo de la Evaluación del Desempeño a la que se ha sometiendo?

Objetivo: Conocer los fines que persigue la evaluación del desempeño para aquellos empleados que se ven sometidos a esta.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	16.67%
NO	20	83.33%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

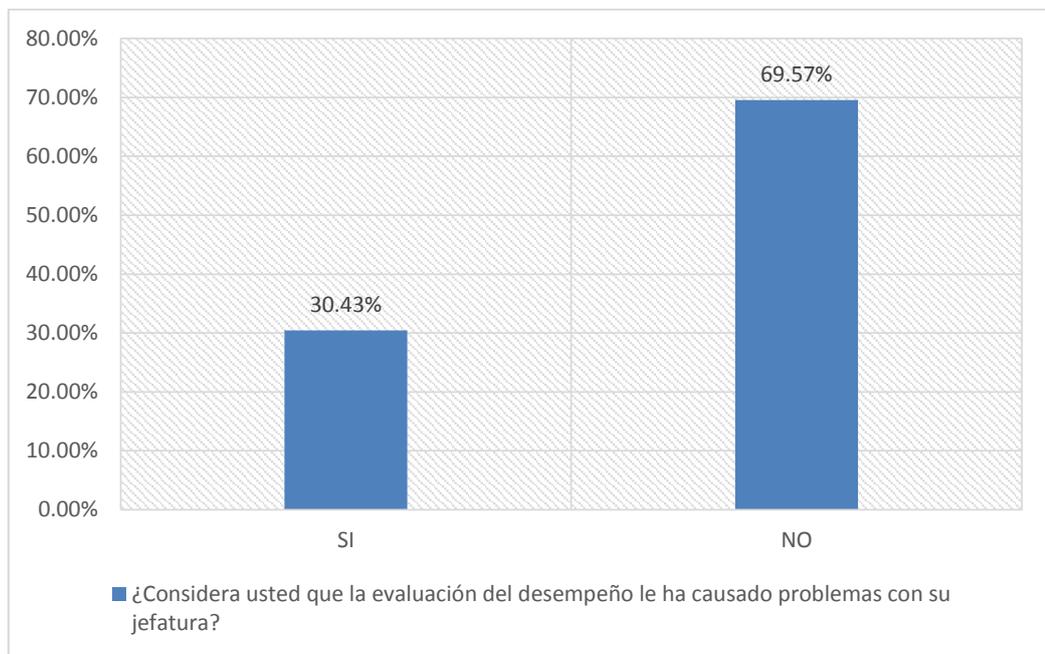
Según los resultados obtenidos las veces que un trabajador ha sido sometido a una evaluación del desempeño, para él ha sido desconocido el objetivo de la prueba, por lo que el trabajador tiende a pensar que es un medio para que lo remuevan de su puesto de trabajo por lo que muchas veces no es sincero en sus respuestas.

23. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño le ha causado problemas con su jefatura?

Objetivo: Comprender como Industrias Metálicas Marengo analiza e interpreta los resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño y a su vez su respuesta para con los empleados. (Recompensa o Sanciona)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	30.43%
NO	16	69.57%
TOTAL	24	100.00%

Gráfica:



Comentario:

Según los resultados obtenidos por los sujetos de estudio, la perspectiva que estos tienen de la evaluación es que los resultados que estos obtienen sienten que les perjudican con los jefes, por lo que prefieren no ser totalmente sinceros con sus respuestas por miedo a que los resultados les afecten en su trabajo.

ANEXO N° 5

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN

1. Nombre del empleado:

2. Profesión u oficio:

3. Edad: _____ Estatura: _____ Peso: _____

4. Nombre del puesto:

5. ¿Con que otros nombres es conocido el puesto en la organización?:

6. Forma de nombramiento:

Contrato ____ Jornal ____

7. ¿Existe en Industrias Marengo otros puestos similares?:

Sí ____ No ____

8. ¿En qué se diferencian de su
puesto?: _____

9. Nombre del departamento o área en la que está ubicado su puesto:

10. Ubicación física del puesto:

11. Mencione las unidades o puesto que supervisa:

12. ¿Existe algún otro jefe al cual deba reportar su trabajo?:

13. Número de empleados en el puesto: _____

14. Jornada de trabajo

Mañana De _____ A _____

Tarde De _____ A _____

15. Tiempo de trabajar en Industrias Metálicas Marengo:

16. Tiempo de trabajo en el puesto actual:

17. Puestos desempeñados anteriormente hasta el actual dentro y fuera de Industrias
Metálicas Marengo:

II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades que realiza:

1. Diarias:

2. Semanales:

3. Quincenales:

4. Mensuales:

5. Eventuales:

6. Mencione otras obligaciones o responsabilidades fuera del puesto:

III. DESCRIPCIÓN GENERAL.

1. Describa en términos generales en qué consiste su trabajo:

2.Cuál es el fin que tienen las funciones que usted realiza:

3. Describa en forma general las principales funciones de su puesto:

IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

1. ESCOLARIDAD.

- a) Ninguna
- b) Tercer Ciclo
- c) Bachillerato
- d) Profesional no universitario
- e) Profesional universitario

2. OTROS CONOCIMIENTOS.

- a) Taquigrafía.
- b) Mecanografía.
- c) Manejo de archivo.
- d) Manejo de Máquinas.
- e) Contabilidad.
- f) Relaciones Humanas.
- g) Otros:

3. EXPERENCIA

Tiempo

- a) Necesaria _____
- b) Deseable _____
- c) No necesaria _____

V. RESPONSABILIDADES.

Descripciones según numerales:

1. En la supervisión de personas.

Cantidad

- a) Directa _____
- b) Indirecta _____

2. Trámites y procesos:

3. Dinero:

4. Equipo:

5. Instalaciones:

6. Especies Fiscales:

7. Otros:

VI. ESFUERZO Y DESTREZA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.

1. Menciones las actividades que le requieren esfuerzo físico debido a movimientos de objetos, posición del cuerpo, etc.:

2. Mencione las actividades que le requieren esfuerzo mental debido a concentración, esfuerzo auditivo, etc.:

3. Mencione las actividades que le requieren destreza mental, tal como habilidad numérica, expresión verbal, expresión escrita, etc.:

VII. MEDIO AMBIENTE.

Aspectos:	CALIFICACIÓN		
	Mala	Buena	Excelente
1. Iluminación	_____	_____	_____
2. Olores	_____	_____	_____
3. Humedad	_____	_____	_____
4. Ventilación	_____	_____	_____
5. Calor	_____	_____	_____
6. Limpieza	_____	_____	_____
7. Ruido	_____	_____	_____

VIII. RIESGOS PROFESIONALES.

	CALIFICACIÓN.		
	Elevados	Considerables	Escasos
1. Accidentes Remotos			
a) Caídas	_____	_____	_____
b) Cortadas	_____	_____	_____
c) Golpes	_____	_____	_____
d) Envenenamiento	_____	_____	_____
e) Otros.	_____	_____	_____
2. Enfermedades.			
a) Alergias			
b) Sordera			
c) Ceguera			
d) Estrés			
e) Enfermedades pulmonares.			
f) Enfermedades pulmonares.			
g) Enfermedades del sistema nervioso			

Otros: _____

ANEXO N° 7

INVENTARIO DE CAPITAL HUMANO

I. DATOS PERSONALES BASICOS:

DEPARTAMENTO: _____

Cargo Actual _____ N° del empleado _____

Nombre según DUI _____ Sexo: Masculino Femenino

_____ lugar y fecha de emisión: _____

Apellidos : _____ N° de ISSS _____

DUI: _____ NIT: _____

Calidad de Trabajador: Permanente Interino

Dirección: _____ Telefono _____ celular _____

_____ lugar y fecha de nacimiento: _____

Estado civil: Soltero Casado Divorciado Viudo Acompañado

Nacionalidad _____ Estatura _____ Peso _____

Nombre del Padre: _____

Nombre de la Madre: _____

Nombre del Conyuge: _____

Nombre de sus hijos y/o personas que dependen de usted	Edad	Parentesco	viven con ud	aportan ingresos
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

II. ESTUDIOS REALIZADOS

MARQUE EL ULTIMO AÑO CURSADO										Lugar donde realizo sus estudios	Fecha (año)		Titulo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Desde	Hasta		
Primaria														
Plan básico														
Bachillerato														
Profesional no Universitario														
Univerisitario														
Post Gado:														
Otros títulos obtenidos:														
Estudios que realiza actualmente:														
Idioma que domina										Equipos que sabe utilizar				
		LO HABLA			LO LEE			LO ESCRIBE						
Además del Español:		bien	regular	bien	regular	bien	regular	Computadora						
_____								Fotocopiadora						
_____								Contómetro						
_____								fax						
								otros						

Posee Licencia de manejo: Si No Clase de licencia _____ N° de Licencia _____

Cursos, Seminarios, enseñanzas especializadas, recibidas por cuenta de la empresa

III. Expeeriencia.

ENUMERE LOS DIVERSOS PUESTOS QUE HA OCUPADO EN ESTA EMPRESA (INICIANDO DESDE EL PRIMER PUESTO HASTA EL ACTUAL)

Nombre del puesto según sus funciones	Departamento o Seccion	Desde	Hasta	sueldo	
				Inicial	Final

DESCRIBA LOS PUESTOS QUE HA DESEMPEÑADO EN OTRAS EMPRESAS (EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS)

Nombrea de la empresa	Cargo o Actividades Realizadas	Desde	Hasta	Sueldo

Lugar y fecha

Firma

ANEXO N° 8

ENTREVISTA PARA DETERMINAR MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.

Dirigida a Jefes de Departamento.

1. Describa los problemas de salud y seguridad que se pueden presentar como consecuencia de las condiciones de trabajo actuales.

A. Enfermedades

B. Accidentes

C. Incendios

D. Robos

E. Otros

2. Formule las posibles soluciones a los problemas que Ud. Cree que se pueden presentar.

ANEXO N° 9

**FORMATO DE PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD
OCUPACIONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE
C.V.**

N°	Medidas de Seguridad e Higiene a implementar	No. De participantes	Actividades a realizar	Tiempo	Costo aproximado

ANEXO N° 10

ENTREVISTA PRELIMINAR

1. Naturaleza del Trabajo: _____

2. Horario: _____
3. Salario: _____
4. Requisitos determinados para la vacante: _____

5. Documentación que debe ser anexada a la solicitud de trabajo: _____

ANEXO N° 11

FORMULARIO PARA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.

Fecha: _____

Nombre del Entrevistado: _____

EXPERIENCIA LABORAL:

Consiste en conocer las experiencias laborales que ha tenido el candidato en trabajos anteriores. (De ser posible debe pedirse ejemplos de las tareas que se ejecutaban).

- ¿Tiene experiencia en trabajos anteriores? Sí__ No__
- Si no tiene experiencia ¿Cuáles han sido las causas por las que no ha trabajado?

- ¿Ha trabajado en una empresa del sector metalmeccánico? Sí__ No__
- De las tareas que ejecutaba, ¿por cuáles ha sentido mayor inclinación o preferencia?

Puntaje:

- (25) No ha trabajado anteriormente por motivos injustificados. ____
- (50) Tiene experiencias de trabajo en oficios diferentes ____
- (75) Tiene suficiente experiencia para el cargo vacante ____
- (100) Experiencia óptima en el cargo, es un especialista ____

NIVEL ACADÉMICO

Consiste en analizar los estudios y conocimientos del candidato y la relación de éstos, con las exigencias y condiciones del puesto para el cual está aspirando.

- ¿Qué nivel de estudios ha finalizado? _____
- ¿Qué clase de cursos, talleres o capacitaciones adicionales ha tenido oportunidad de recibir? _____
- De los cursos, talleres o capacitaciones adicionales que recibido ¿Cuáles han sido dirigido sobre el sector metalmecánico? _____

Puntaje:

- (25) Sin la preparación educativa necesaria para el cargo vacante
—
- (50) Preparación educativa de acuerdo a las exigencias del cargo
—
- (75) Posee la preparación educativa suficiente y además con Conocimientos en el ámbito del sector metalmecánico
—
- (100) Nivel educativo superior con amplios conocimientos en el Sector metalmecánico.
—

TRABAJO EN EQUIPO

Consiste en indagar la facilidad de adaptación del aspirante a las demás personas, dentro y fuera de la empresa.

- ¿Siente mayor satisfacción cuando trabajo solo o en equipo?
Sí__ No__
- ¿Ha pertenecido alguna vez a alguna asociación, directiva o a un grupo organizado? Sí__ No__

- ¿Qué aspectos positivos y negativos le señalan sus compañeros y amigos en la relación que tiene con ellos? _____

Puntaje:

- (25) Frecuentemente tiene problemas cuando trabaja en equipo
—
- (50) Demuestra interés por la relación interpersonal
—
- (75) Facilidad de adaptarse a las demás personas o equipos
—
- (100) Persona extrovertida, hace amistad con facilidad
—

CARÁCTER

Consiste en averiguar las reacciones que presenta una persona en sus relaciones con el medio, lo cual singulariza a los individuos; por lo que debe indagarse acerca de cualidades, defectos y manera de comportarse.

- Mencione tres de las mejores cualidades o virtudes que usted cree que posee.

- Mencione tres de los defectos que usted considere que tiene.

- ¿Qué situaciones le causan desagrado en sus relaciones con las demás personas y cuáles son sus reacciones?

Puntaje:

- (25) Actitud petulante, hosca, pendenciera, irritable, agresivo
—
- (50) Persona moderadamente agresiva
—
- (75) Persona tranquila, dueña de sí misma, manejo adecuado de las situaciones
—
- (100) Excelente dominio de sí mismo y adecuadas relaciones con los demás
—

ASPIRACIONES

Consiste en averiguar las características individuales del candidato frente a una escala de valores que se determinan en aspectos intelectuales, sociales y económicos.

- Si tuviera la oportunidad de nacer nuevamente, ¿Qué le gustaría ser?

- ¿Qué es lo que más desea realizar en su vida, con respecto a sus estudios? _____
- ¿Qué es lo que más desea realizar en su vida, con respecto a su situación económica? _____
- ¿Qué es lo que más desea realizar en su vida, con respecto a su trabajo? _____
- ¿Qué está haciendo para lograr sus metas personales?

- ¿Cuándo piensa lograr cada una de sus metas propuestas?

Puntaje:

- (25) No manifiesta deseos de progresar
—
- (50) Desea progreso económico e intelectual
—
- (75) Sus aspiraciones económicas, intelectuales y de posición han sido cumplidas en la medida en que se ha propuesto
—
- (100) No cesa su empeño hasta no ver realizados sus proyectos. Planea cuidadosamente las actividades que va a realizar.
—

Firma
Jefe Unidad de Recursos Humanos

ANEXO N° 12
ACEPTACIÓN DE OFERTA DE TRABAJO

FECHA:

Señores
Unidad de Recursos Humanos
Industrias Metálicas Marengo, S.A. de C.V.

Estimados señores:

Por la presente estoy manifestando la aceptación de la oferta de trabajo que me hacen para trabajar en su institución, ocupando el cargo de

A partir del próximo _____
Con el sueldo de \$ _____

Al confirmar lo anterior, estoy también confirmando mi aceptación de que el primer mes de trabajo será en calidad de prueba, según establece el Código de Trabajo en el artículo N° 28; si al final de este período de prueba mi rendimiento no fuera satisfactorio, la institución podrá dar por finalizado mi contrato de trabajo.

Atentamente

ANEXO N° 13
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Datos generales del trabajador	Datos del contratante
Nombre:	Nombre:
Edad:	Edad:
Estado Civil:	Estado civil:
Profesión u Oficio:	Profesión u Oficio:
Domicilio:	Domicilio:
Residencia:	Residencia:
Nacionalidad:	Nacionalidad:
DUI:	DUI:
Expedida en:	Expedida en:
El de	El de
Otros datos de identificación:	Otros datos de identificación:

En representación de:

(Razón social o nombre del patrono)

NOSOTROS _____

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente contrato individual de trabajo sujeto a las siguientes estipulaciones:

a) Clase de trabajo o de servicio:

El trabajador se obliga prestar sus servicios al empleador, como _____ además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo si le hubiere, y el reglamento interno de trabajo, tendrá como obligaciones propias de sus causas las siguientes: _____

b) Duración del contrato y tiempo de Servicio:

El presente contrato se celebra por:

(Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____

Cuando la iniciación de trabajo haya precedido a la celebración del presente contrato, el tiempo de servicio se computara a partir del:

(Día Mes Año)

Fecha desde la cual, el trabajador presta servicios al empleador sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de ese término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) Lugar de prestación de Servicios y alojamiento:

El lugar de prestación de los servicios será: _____

Dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento.

d) Horario de trabajo:

Del día _____ al día _____ de _____ a _____ y de _____ a _____

Día _____ de _____ a _____

Semana Laboral: _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando se reciba la orden de verificarlos, dado _____

(Por escrito o verbalmente)

Por el patrono o _____

(Persona facultada)

e) Salario: Forma, Periodo y Lugar de pago:

El salario que recibirá el trabajador por sus servicios será la suma de:

(Indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, por tarea, por comisión, etc).

Y se pagará en dólares estadounidenses en:

_____ (lugar de pago: ciudad) _____ (casa, oficina, etc)

Dicho pargo se hará de la manera siguiente: _____
(Mensual, quincenal, por planilla, recibos de pagos)

La operación del pago iniciará y continuará sin interrupciones sin tardar dentro de las horas siguientes a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, únicamente se admitirán reclamos después de pagada la planilla o el día _____ siguiente,

(Indicar el día)

f) Herramientas y Materiales:

El patrono suministra al trabajador las herramientas y materiales siguientes

_____ que se entreguen en _____ y
deben de ser _____ (Indicar el día)

Devueltos así por el trabajador cuando sea requerido por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuitos o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y su uso normal de los mismos.

g) Personas que dependen económicamente del trabajador:

Nombre Apellido Edad Dirección

Nombre Apellido Edad Dirección

Nombre Apellido Edad Dirección

Nombre Apellido Edad Dirección

h) otras estimulaciones:

i) En el presente contrato individual de trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes, por el reglamento interno y por el o los contratos colectivos de trabajo que celebre el empleador, los reconocidos en la sentencia que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

Y este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el empleador y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato inmediato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en _____(ciudad) a los _____ días del mes de _____ de _____

(f) _____

Patrono o Representante

(f) _____

trabajador

Si no puede firmar el trabajador.

--	--

Huellas digitales del trabajador

ANEXO N° 14
CARTA DE ACEPTACIÓN DEFINITIVA
INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.

Sr.(a).(rita):

Cargo:

Departamento:

Presente:

En vista de que los informes recibidos sobre su desempeño en el cargo asignado son satisfactorios, confirmando así nuestras expectativas, me es grato comunicarle que ha sido aceptado definitivamente como trabajador de esta organización por lo que le deseo muchos éxitos.

Como podrá darse cuenta esta aceptación por parte de nuestra institución, lo coloca en el privilegiado grupo de trabajadores y empleados de quienes esperamos dedicación, esfuerzo y lealtad.

Atentamente

GERENTE GENERAL

ANEXO N° 15

CARTA DE BIENVENIDA

INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V

Santa Tecla _____ de _____ de _____

Estimado (a) Sr. (a) (ita):

Presente.

Reciba en nombre de la empresa Industrias Metálicas Marengo S.A. de C.V y de sus compañeros; la más cordial bienvenida al incorporarse al personal de esta organización.

Es de mucho agrado contar con sus servicios ya que estamos seguros de que contribuirá al desarrollo de la empresa en el devenir de sus actividades, debido a que estamos conscientes que la fuerza de esta organización está en su personal. Reconocemos que el progreso de esta empresa es el resultado de las decisiones, esfuerzos, contribuciones, y la vasta experiencia que con gran lealtad han sido proporcionados por los hombres y mujeres que han laborado y que aun laboran para esta empresa que está proyectada hacia el éxito.

Aprovechamos esta oportunidad para hacerle llegar nuestros mejores deseos de éxito en el desarrollo de su trabajo.

Atentamente,

Gerente general y propietario

ANEXO N° 16
INSTRUCTIVO PARA FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO

Para la obtención de la información solicitada en la hoja de evaluación del desempeño, deben de seguir las siguientes indicaciones:

1. Deberá llenarse primeramente los datos generales del evaluado: departamento a que pertenece, nombre del evaluado, código de empleado, fecha, nombre del evaluador.
2. El evaluador procederá a leer a uno por uno de los parámetros de evaluación y marcar el factor de la derecha que mejor describa al evaluado.
3. Habiendo finalizado la evaluación se procederá a sumar todos los factores marcados, y se deberá encerrar en un círculo en la tabla de puntaje el total resultante de dicha suma.
4. Procederán a firmar el formulario: evaluado y analista.

ANEXO N° 17

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A. DE C.V.

Nombre del empleado: _____

Periodo _____

Código del empleado: _____ depto.: _____

Puesto: _____

Escala	I	S	MS	E
1. PUNTUALIDAD	1	2	3	4
2. APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LABORAL				
2.1 Ausentismo por razones particulares	1	2	3	4
2.2 Uso de Licencias	1	2	3	4
2.3 Tiempo efectivo laboral	1	2	3	4
3. RENDIMIENTO LABORAL				
3.1 Logro de Metas	1	2	3	4
3.2 Capacidad Promocional	1	2	3	4
3.3 Calidad de Trabajo	1	2	3	4
3.4 Productividad Laboral	1	2	3	4
3.5 Comunicación formal	1	2	3	4
3.6 Cumplimiento Laboral Oportuno	1	2	3	4
3.7 Supervisión Requerida	1	2	3	4
4. APTITUDES				
4.1 Iniciativa	1	2	3	4
4.2 Juicio	1	2	3	4
4.3 Lealtad	1	2	3	4
4.4 Responsabilidad	1	2	3	4
4.5 Honestidad	1	2	3	4
4.6 Discreción	1	2	3	4
4.7 Disciplina	1	2	3	4
5. ACTITUDES				
5.1 Cooperación	1	2	3	4
5.2 Relaciones Interpersonales	1	2	3	4
5.3 Espíritu de Servicio	1	2	3	4
6. PERSONALIDAD				
6.1 Presentación Personal	1	2	3	4
6.2 Superación	1	2	3	4

Escala de evaluación.

Puntaje.

29 a 49 INSATISFACTORIO

50 A 70 SATISFACTORIO

71 A 83 MUY SATISFACTORIO

84 A 92 EXCELENTE

OBSERVACIONES _____

FIRMA JEFE INMEDIATO: _____

FIRMA DEL EMPLEADO: _____

FECHA: _____

ANEXO N° 18
FORMULARIO PARA INVESTIGAR NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN

INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE C.V.

Nombre del Puesto: _____

Área: _____

Departamento: _____

Sección: _____

1. ¿En cuales funciones se necesita brindar adiestramiento?

2. ¿Quién cree usted que debería encargarse del adiestramiento que se necesita?

3. ¿Durante cuánto tiempo cree usted que debería prolongarse el adiestramiento?

4. ¿Es necesaria la rotación por otros puestos para un mejor desempeño en ese puesto?

SI ____ NO ____

Si la respuesta es sí, diga por cuáles:

5. ¿Es necesario ampliar los conocimientos actuales para un mejor desenvolvimiento en el puesto? _____

Si la respuesta es sí, diga en qué áreas o materias

6. ¿Superando los conocimientos actuales a qué puestos cree usted que podría optar?

7. ¿Qué áreas deben reforzarse para poder optar al puesto inmediato superior?

8. ¿Es necesario haber ocupado otros puestos para optar al inmediato superior?

SI ____ NO ____

Si la respuesta es sí, diga cuáles:

CONTINUACIÓN ANEXO N° 18

FORMULARIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

PARA LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE C.V.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.			
Nombre del trabajador: _____			
Nombre del puesto: _____ Tiempo de Servicio: _____			
Tiempo de estar en el Puesto: _____ Área: _____ Departamento: _____			
Área o materias que según funciones debería mejorar en el puesto actual.	Principales áreas o materias a capacitar para un mejor desempeño en el puesto actual.	INVENTARIO DE PROMOCIONES	OBSERVACIONES
		<ul style="list-style-type: none">- Esta apto para promoverlo a otros puestos SI _ NO _- ¿Si la respuesta es sí, para cual o cuales puestos es candidato? <hr/>- ¿En qué orden lo ubicaría como candidato para ocupar el puesto con respecto a los demás compañeros? 1° __ 2° __ 3° __ 4° __ Otros __ Especifique: _____- ¿Considera que necesitará algún esfuerzo en el puesto al que es candidato? SI __ NO __ Si la respuesta es sí, mencione en qué áreas o materias: _____	
Nombre del Entrevistador: _____			
Nombre del Entrevistado: _____			
Fecha de Entrevista: _____ Revisado por: _____			
Firma de revisado _____ Fecha de revisión: _____			

NOTA: este formulario debe ser llenado por el jefe de departamento.

CUADRO RESUMEN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA TRABAJADORES DE INDUSTRIAS METÁLICAS MARENCO, S.A DE C.V.

CONCEPTO	CLASE DE PROGRAMA	
	INDIVIDUAL	COLECTIVO
Áreas a capacitar		
Participantes		
Cursos		
Horas de Duración		
Instructores Internos		
Instructores Externos		
COSTO APROXIMADO		