

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS QUE CONTRIBUIRÁ A MEJORAR EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
LA MICROEMPRESA “CONFECCIONES GRANADOS S.A. de C.V.”  
MARZO-OCTUBRE DE 2009”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:  
BR. CRUZ LAZO, EDWIN ARMANDO  
BR. MARTÍNEZ FLORES, FIDEL ÁNGEL  
BR. MEJÍA GARCÍA, JOSÉ ALEXANDER**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE DE 2009**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

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

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**Decana adjunta:** Dra. Ana Judith Guatemala de Castro  
**Secretario de la Facultad:** Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Jefe del Departamento:** Mrs. Y Lic. Raúl Antonio Quintanilla  
  
**Coordinador General de Procesos de Graduación:**  
Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto  
  
**Docente Director:** MAE y Licda. Dinora Elizabeth Rosales  
**Asesor Metodológico:** Lic. Rubén Edgardo Sánchez Torres

**San Miguel, Noviembre de 2009**

## **AGRADECIMIENTO**

- A nuestra docente y asesor MAE. Y Licda. Dinora Elizabeth Rosales Hernández por su amistad, guía, paciencia, dedicación y empeño durante todo este proceso; por aportarnos todos sus conocimientos y su tiempo; por ser un ejemplo de voluntad y deseo de superación.
- A cada uno de nuestros docentes por apoyarnos y brindarnos sus conocimientos y experiencias para llegar a ser verdaderos profesionales útiles a la sociedad.
- A todos nuestros compañeros, por estar siempre unidos en las buenas y en las malas durante todos los momentos que compartimos y por hacer de cada día en la universidad un recuerdo inolvidable.
- Al Señor Valmore Granados Caballero propietario de “Confecciones Granados” por permitirnos realizar el presente trabajo de graduación en su institución y por proporcionarnos la información necesaria para la realización de nuestro trabajo.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS TODO PODEROSO:** Por haberme brindado vida, guiado e iluminado en mi camino para lograr la culminación de mi carrera, y brindarles vida a todas las personas que influyeron en el desarrollo de todas las metas propuestas y por poner en el corazón de mi familia el deseo de apoyarme para que este ideal sea realidad.

**A MIS PADRES:** José Armando Cruz Serrano y Norys Adina Lazo por su apoyo incondicional en todo momento, por su confianza, comprensión, consejos y su infinito amor.

**A MI HERMANO:** Walter Alexander Cruz Lazo, apoyarme en todo momento y motivarme en el desarrollo de mi carrera, por toda su paciencia en los momentos difíciles, por sus buenos consejos.

**A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:** José Alexander y Fidel Ángel, por brindarme su amistad y por su apoyo y comprensión en todo el proceso.

**A MIS AMIGOS:** Por su amistad, apoyo emocional y consejos.

Y, a todas aquellas personas que contribuyeron a que alcanzara esta meta con su apoyo emocional, MUCHAS GRACIAS a todas ellas.

**EDWIN ARMANDO CRUZ LAZO**

## **DEDICATORIAS**

**A DIOS TODOPODEROSO:** Por darme tantas bendiciones y nunca dejarme solo por todo este largo camino, por guiarme y fortalecerme para que nunca me desviara del buen camino; por iluminarme en los momentos difíciles.

**A MIS PADRES:** Mario de Jesús Martínez y María Cristina Flores (Q.D.D.G.) por ser personas con una gran sencillez y humildad y por confiar y brindarme su apoyo para yo alcanzar esta meta en mi vida.

**A MIS HERMANOS:** Por apoyarme en todo momento tanto económica como emocionalmente; especialmente a Ángel que nunca me dejó solo y siempre me brindó muchos consejos que me servirán a lo largo de mi vida.

**A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:** Por la gran amistad que desarrollamos a lo largo de todo este proceso y por todas aquellas experiencias por las que hemos pasado.

**A MIS AMIGOS:** Por su amistad, apoyo emocional y consejos.

Y a todas aquellas personas que de una manera u otra contribuyeron a que lograra esta meta, MUCHAS GRACIAS a todas ellas.

**FIDEL ÁNGEL MARTINEZ FLORES**

## **DEDICATORIA**

**A Dios Todopoderoso:** Por colmarme de muchas Bendiciones, Sabiduría, Paciencia y Fortaleza.

**A Mis Padres:** José Alfredo Mejía Y Juana del Carmen García Cañas de Mejía. Por su Sacrificio y su Empeño en que yo pudiera salir adelante con mis estudios universitarios, por su apoyo incondicional y por darme ánimos cuando mas lo necesité.

**A Mis Hermanos:** Nolvía Neris: Por toda su paciencia en los momentos difíciles, por sus buenos consejos y por su apoyo en toda la carrera. María Evelyn: Por apoyarme en todos mis proyectos; por su comprensión y ayuda. Cristian Alfredo: Por haberme apoyado y comprendido en cada momento.

**A mis Compañeros de tesis:** Edwin Armando y Fidel Ángel: Por brindarme su amistad y por su apoyo y comprensión en todo el proceso.

**JOSE ALEXANDER MEJIA GARCIA**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	i

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 Situación Problemática .....	1
1.2 Enunciado del Problema .....	2
1.3 Justificación de la Investigación .....	3
1.4 Delimitación de la Investigación .....	4
1.4.1 Delimitación de Tiempo .....	4
1.4.2 Delimitación de Espacio .....	4
1.4.3 Delimitación de Recursos .....	4
1.5 Objetivos de la Investigación .....	6
1.5.1 Objetivo General .....	6
1.5.2 Objetivos Específicos .....	6
1.6 Sistema de Hipótesis .....	7
1.6.1 Hipótesis General .....	7
1.6.2 Hipótesis Específicas .....	7
1.7 Operacionalización de Hipótesis .....	8

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO DE REFERENCIA**

2. MARCO DE REFERENCIA .....	13
2.1 Marco Normativo .....	13
2.2 Marco Histórico .....	18
2.3 Marco Teórico .....	19

2.3.1 Creación de un Departamento de Recursos Humanos .....	19
2.3.2 Rendimiento en el Proceso Productivo.....	20
2.3.2.1 Dirección de Personal .....	21
2.3.2.2 Control del Trabajo .....	27
2.3.3 Necesidad de crear un Departamento de Recursos Humanos ..	31
2.3.3.1 Personal necesario e idóneo para la empresa .....	32
2.3.3.2 Desarrollo de Recursos Humanos .....	33
2.3.4 Control Interno.....	37
2.3.4.1 Organización del Trabajo.....	38
2.3.5 Estructura Organizativa .....	40
2.3.5.1 Organización del Departamento de Recursos Humanos.....	40
2.3.5.2 Manuales .....	43
2.3.6 Desempeño del Departamento de Recursos Humanos .....	44
2.3.6.1 Funciones .....	45
2.3.7 Políticas de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	46
2.3.7.1 Reclutamiento.....	46
2.3.7.2 Selección .....	48
2.3.7.3 Contratación .....	51
2.3.8 Calidad Laboral de los Empleados .....	52
2.3.8.1 Mantenimiento de Recursos Humanos.....	52
2.3.9 Manual de Descripción de Puestos .....	53
2.3.10 Cargos y Funciones.....	54

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	56
3.1 Definir el Tipo de Investigación.....	56

3.2 Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra .....	57
3.2.1 Fuentes para la Recolección de Datos.....	57
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
3.4 Procesamiento de la Información .....	58

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de los resultados del Cuestionario dirigido al propietario de la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.” .....	59
4.2 Presentación, Análisis e Interpretación de los resultados del Cuestionario dirigido al personal de la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.” .....	77
4.3 Conclusiones y Recomendaciones.....	95
4.3.1 Conclusiones .....	95
4.3.2 Recomendaciones .....	96

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA MICROEMPRESA “CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.”**

5.1 Situación Actual de la Empresa.....	97
5.2 Beneficios Esperados.....	98
5.3 Funciones del Departamento de Recursos Humanos .....	98
5.3.1 Planeación del Departamento de Recursos Humanos .....	98
5.3.2 Organización del Departamento de Recursos Humanos.....	101
5.3.2.1 Ubicación del Departamento de Recursos Humanos de la Microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.” .....	106

5.3.3 Diseño de Cargos .....	107
5.3.4 Reclutamiento.....	122
5.3.4.1 Selección .....	122
5.3.4.2 Dirección.....	124
5.3.4.3 Adiestramiento de Personal.....	124
5.3.5 Control.....	128
5.3.5.1 Evaluación del Desempeño .....	129
5.3.5.1 Base de Datos .....	134
5.4 Recursos para la Implementación del Departamento de Recursos Humanos .....	136
5.4.1 Recursos Humanos .....	136
5.4.2 Recursos Técnicos .....	137
5.4.3 Recursos Materiales.....	137
5.4.3.1 Mobiliario y Equipo .....	137
5.4.3.2 Papelería y artículos para oficina .....	138
5.4.4 Recursos Financieros.....	140
ANEXOS .....	141

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día los constantes cambios en la administración de los negocios debido a la globalización hacen que muchos micros y pequeños empresarios se encuentren en desventaja frente a las grandes compañías internacionales. Estas microempresas no cuentan con todos los avances tecnológicos necesarios para poder crear y desarrollarse.

La falta de una organización interna adecuada les dificulta aun más el alcanzar sus metas u objetivos. Es decir, estas microempresas no cuentan con una administración adecuada de su personal o capital humano; no llevan un control de las labores y tareas que estos realizan día a día, etc.

El presente trabajo se divide en 5 capítulos; en el primero hace referencia al problema a tratar el cual esta reflejado en el planteamiento del problema; en este capítulo se plantean los objetivos y las hipótesis las cuales serán comprobadas conforme se desarrolle el trabajo.

El segundo capítulo se trata del marco de referencia, este engloba lo que es el marco normativo; en donde se mencionan algunos de los muchos artículos que rigen el área de recursos humanos. También esta el marco histórico aquí se ven los antecedentes de la microempresa tanto sus orígenes como lo es su ubicación geográfica.

Lo que es el capítulo III comprende todo lo relacionado con el método utilizado para realizar el estudio así como también los instrumentos y técnicas para la recolección de datos.

En el capítulo IV se presentan los análisis e interpretación de los resultados los cuales son puntos clave para la formular de las conclusiones y recomendaciones y por medio de estas es que se validan las hipótesis planteadas anteriormente.

En el Capítulo V se detalla la Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos para la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.”. En este capítulo se pretende mostrar y dar a conocer los muchos lineamientos, políticas, normas, etc., que hay que tener claras para mejorar el manejo del recurso máspreciado de toda empresa; es decir, su capital humano.

También en este capítulo se muestran los numerosos procesos y etapas o fases que se deben realizar para obtener el recurso humano idóneo para un puesto determinado vacante; así mismo se detallan varios esquemas y manuales que servirán como guía para que en encargado del reclutamiento, selección y contratación del personal cuente con todas las herramientas necesarias que le permitan realizar su labor de la mejor manera posible.

Además se le ha propuesto una Estructura Organizativa donde se detalla con precisión todas las partes que conforman el Departamento de Recursos Humanos con su respectiva explicación de su funcionabilidad. También consta con una serie de Manuales y Descripción de Puestos para cada unidad que se espera que posea el Departamento de Recursos Humanos.

**CAPITULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL**  
**PROBLEMA**

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **.1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Ante una eminente competencia regional y por que no decirlo global; las empresas necesitan buscar un valor adicional que les permita mantenerse en un mercado tan competitivo. Es por ello, que es pertinente tener un personal capacitado y motivado que contribuya a satisfacer tanto las necesidades individuales, como las organizacionales.

Las empresas competitivas se destacan por tener un personal eficiente, productivo, responsable, comprometido con la empresa y así mismo tener líderes que brindan apoyo para una mejor realización de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

Muchas empresas se enfrentan a un gran reto, ya que la producción y el consumo de servicios son simultáneos y depende en gran parte de la atención de la persona que proporciona el servicio. Todo esto conlleva a que los Recursos Humanos sean un punto determinante para que las empresas sean competitivas ya sea a nivel local como global.

En el departamento de Usulután existen muchas empresas y microempresas que no han podido adaptarse a todos los cambios y exigencias que hoy en día se demandan. La mayoría se ve en situaciones de no saber que cargo o puesto asignarle a un empleado nuevo por no tener definidos sus lineamientos, esto seria un problema de mala administración de sus recursos humanos. Esto podría ocasionar cierto grado de ocio en los empleados por no saber que tareas o actividades realizaran o que objetivos o metas deben cumplir y alcanzar.

Para el caso de la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.” no posee una organización formal; no cuenta con una eficiente y ordenada administración de Recursos Humanos que le proporcione la información necesaria sobre reclutamiento, selección y contratación de su personal. Además no lleva un control detallado sobre las labores que realiza su personal actual, lo cual le dificulta en gran medida el control interno.

Por lo tanto, es necesario que se cree un Departamento de Recursos Humanos el cual se encargara de actividades tales como: capacitaciones, entrenamiento; así como también de brindar incentivos y motivar a los empleados para un pleno desarrollo de sus funciones.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿En que medida la Creación de un Departamento de Recursos Humanos contribuirá a mejorar la productividad de la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.”?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.” cuenta en términos de área administrativa con elementos a favor como lo son las alianzas con proveedores y buena relación con clientes pero como contra parte no existe planificación formal y no esta declarada formalmente la misión y visión de dicha empresa; en el área de producción esta a favor lo que son la elaboración de productos personalizados y una adecuada y capacitada maquinaria pero en contra el espacio físico es muy reducido y se genera demasiado desperdicio así como no hay un control de inventario; en mercadotecnia hay una permanencia en el mercado pero no hay publicidad y promoción de ventas; en concepto de recursos humanos existe un conocimiento adecuado del trabajo pero carece de un sistema de entrenamiento y capacitación.

Por todo lo anterior es importante que la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.” tenga un buen control interno, organice y dirija a su personal, para esto es necesaria la creación de un departamento de recursos humanos en lo cual se encargaría de realizar estas actividades y además llevaría a cabo los procesos de selección, reclutamiento, contratación e inducción de personal. Este departamento también tendría como función llevar un registro completo y detallado de su personal lo cual haría más fácil la toma de decisiones en beneficio de la empresa y para los empleados mismos.

La microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.” se encuentra ubicada en el departamento de Usulután, estratégicamente en el centro de la ciudad. El estudio de la propuesta para la creación del departamento de recursos humanos se realizara en dicha empresa debido a la necesidad que esta tiene de contar con procesos definidos en el área de recursos humanos.

Cabe mencionar que el recurso humano es el principal elemento en toda empresa ya sea grande o pequeña; por lo tanto una eficiente administración de este garantizaría en gran medida un incremento considerable en la productividad y por consiguiente en el desarrollo de la microempresa, siendo de gran beneficio para los mismos empleados.

Para alcanzar los objetivos propuestos y realizar una investigación adecuada se utilizarán algunas estrategias que contribuirán a resolver el problema encontrado en la empresa.

## **1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Delimitación de Tiempo**

El tiempo que se ha considerado necesario para llevar a cabo la propuesta de la elaboración del diseño del Departamento de Recursos Humanos en la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C. V.” está comprendido desde el mes de marzo a mes noviembre de 2009.

### **1.4.2 Delimitación de Espacio**

Actualmente “Confecciones Granados S.A. de C. V.” se encuentra operando en calle Grimaldi #29 del departamento de Usulután siendo su propietario el señor Valmore Granados Caballero.

### **1.4.3 Delimitación de Recursos**

- ***Económicos***

Los costos económicos en los que se va a incurrir para la elaboración de la propuesta serán cubiertos por el equipo de trabajo que realiza la investigación ya que no se cuenta con ningún otro medio de financiamiento para realizar la investigación.

- **Material y Equipo**

Para poder realizar una investigación amplia y adecuada es necesario que el grupo de trabajo cuente con los siguientes materiales: tesis, libros, revistas, papel bond, lapiceros, lápices, borradores, sacapuntas, tinta para impresora, corrector, etc., también hacer uso de equipo como: memorias USB, computadora, internet, impresora, escáner entre otros. Este material y equipo se utilizara durante todo el tiempo que dure la investigación y serán financiados por el grupo de investigación.

- **Humanos**

El recurso humano constituye el factor más importante dentro de la investigación, entre estos recursos tenemos; el asesor metodológico; el cual se encarga de dar los parámetros y reglas a seguir en la investigación; el docente director: quien orienta y asesora a medida se va desarrollando el proyecto. Así también tenemos al propietario de la microempresa: el cual es una fuente clave de información para realizar el trabajo; los empleados y el grupo que realizara la investigación.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo General**

- Proponer la creación de un Departamento de Recursos Humanos con el fin de obtener un mayor rendimiento en el proceso productivo de la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.”

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la necesidad de creación de un departamento de recursos humanos para tener un mejor control interno en la empresa.
- Conocer las funciones del departamento de recursos humanos, su estructura organizativa y puestos de trabajo.
- Establecer políticas para el reclutamiento, selección y contratación del personal de acuerdo a las técnicas de control interno.
- Diseñar un manual de descripción de puestos que permita definir los cargos y funciones para cada empleado de la empresa.

## **1.6 SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis General**

- La creación de un Departamento de Recursos Humanos garantizará un mayor rendimiento en el proceso productivo de la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.”

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

- La identificación de la necesidad de crear un Departamento de Recursos Humanos contribuirá a tener un mejor control interno de la microempresa.
- El diseño de una estructura organizativa mejorará el desempeño del departamento de recursos humanos.
- El establecimiento de políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal de acuerdo a las técnicas de control interno ayudaran a mejorar la calidad laboral de los empleados.
- El manual de descripción de puestos permitirá definir los cargos y funciones para cada empleado de la empresa.

## 1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro Nº 1

Hipótesis General	VARIABLES	Marco Conceptual de la Variables	Dimensión	Indicadores
La creación de un Departamento de Recursos Humanos garantizará un mayor rendimiento en el proceso productivo de la microempresa "Confecciones Granados S.A. de C.V."	X: Creación de un Departamento de Recursos Humanos	Diseño de una unidad especializada, encargada de coordinar e integrar el recurso humano, de forma que permita alcanzar los objetivos de la empresa de forma eficiente y eficaz.	X <sub>1</sub> : Planificación de actividades.  X <sub>2</sub> : Organización de las actividades de los empleados.	X <sub>1.1</sub> : Misión y Visión del departamento. X <sub>1.2</sub> :Elaboración de políticas y normas de personal X <sub>1.3</sub> : Reglamento.  X <sub>2.1</sub> : Manuales de descripción de puestos. X <sub>2.2</sub> : Manuales de funciones.
	Y: Rendimiento en el Proceso Productivo	Su función principal es la coordinación en el área de producción la cual optimizara su ejercicio.	Y <sub>1</sub> : Dirección del personal.  Y <sub>2</sub> : Control del trabajo.	Y <sub>1.1</sub> : Supervisión. Y <sub>1.2</sub> : Clima organizacional Y <sub>1.3</sub> : Cultura organizacional Y <sub>1.4</sub> : Relaciones laborales entre jefes y empleados Y <sub>2.1</sub> : Evaluación del desempeño. Y <sub>2.2</sub> : Despidos Y <sub>2.3</sub> : Ascensos

<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Marco Conceptual de la Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<p>La identificación de la necesidad de crear un Departamento de Recursos Humanos contribuirá a tener un mejor control interno de la microempresa.</p>	<p>X: Necesidad de crear un Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Y: Mejor Control Interno</p>	<p>Este comprende la realización de actividades para que se formalice y active el sistema de recursos humanos, considerándose en la organización a las personas como elemento básico en la Administración de Recursos Humanos, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la misión de la institución.</p>	<p>X<sub>1</sub>: Personal necesario e idóneo para la empresa.</p> <p>X<sub>2</sub>: Desarrollo de Recursos Humanos.</p>	<p>X<sub>1.1</sub>: Reclutamiento X<sub>1.2</sub>: Selección X<sub>1.3</sub>: Contratación</p> <p>X<sub>2.1</sub>: Programas de capacitación. X<sub>2.2</sub>: Entrenamiento</p>
		<p>El conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus</p>	<p>Y<sub>1</sub>: Organización del Trabajo</p>	<p>Y<sub>1.1</sub>: No duplicidad de actividades. Y<sub>1.2</sub>: Control de asistencia. Y<sub>1.3</sub>: Rotación de empleados.</p>

El diseño de una estructura organizativa mejorará el desempeño del departamento de recursos humanos.	X: Estructura Organizativa	Establecer de forma ordenada y coordinada los elementos que conforman la empresa y el departamento de recursos humanos de forma tal que tanto la responsabilidad como la autoridad estén distribuidos equilibradamente	X <sub>1</sub> : Organización del departamento de recursos humanos.  X <sub>2</sub> : Manuales.	X <sub>1.1</sub> : Organigrama X <sub>1.2</sub> : Niveles jerárquicos. X <sub>1.3</sub> : Unidad de mando. X <sub>1.4</sub> : Definición de responsabilidades.  X <sub>2.1</sub> : Manual de funciones. X <sub>2.2</sub> : Manual de procedimientos.  X <sub>3.1</sub> : Relación del departamento con otras áreas de la empresa. X <sub>3.2</sub> : Definición de responsabilidades.
	Y: Desempeño del departamento de Recursos Humanos.		Y <sub>1</sub> : Funciones	Y <sub>1.1</sub> : Definición de tareas. Y <sub>1.2</sub> : Cumplimiento de labores.

<p>El establecimiento de políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal de acuerdo a las técnicas de control interno ayudarán a mejorar la calidad laboral de los empleados.</p>	<p>X: Políticas de Reclutamiento, selección y Contratación.</p>	<p>Es un proceso extenso en el cual se identifican candidatos interesados a ocupar vacantes luego se selecciona mediante una serie de pasos que consumen tiempos y la decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección.</p>	<p>X<sub>1</sub>: Reclutamiento  X<sub>2</sub>: Selección.  X<sub>3</sub>: Contratación.</p>	<p>X<sub>1.1</sub>: Investigación del mercado laboral. X<sub>1.2</sub>: Medios de reclutamiento interno.  X<sub>2.1</sub>: Perfil del puesto. X<sub>2.2</sub>: Pruebas de selección. X<sub>2.3</sub>: Elección del candidato idóneo.  X<sub>3.1</sub>: Beneficios Laborales. X<sub>3.2</sub>: Inducción</p>
<p>El manual de descripción de puestos permitirá</p>	<p>X: Manual de Descripción de Puestos</p>	<p>Es un proceso que determina la productividad ya que es importante trabajar en un buen entorno laboral para producir mas y mejor.</p>	<p>Y<sub>1</sub>: Mantenimiento de recursos humanos.  Y<sub>2</sub>: Sistema de recompensas</p>	<p>Y<sub>1.1</sub>: Beneficios sociales. Y<sub>1.2</sub>: Higiene y seguridad en el trabajo. Y<sub>1.3</sub>: Compensación.  Y<sub>2.1</sub>: Motivación. Y<sub>2.2</sub>: Incentivos.</p>

<p>definir los cargos y funciones para cada empleado de la empresa.</p>		<p>desempeñarlo adecuadamente.</p>	<p>X<sub>2</sub>: Programas de capacitación.</p>	<p>X<sub>2.1</sub>: Adiestramiento y capacitación del personal.  X<sub>2.2</sub>: Eficiencia de los empleados.  X<sub>2.3</sub>: Coordinación de las actividades.</p>
<p>Y: Cargos y Funciones</p>	<p>Son actividades que realizan los empleados con el fin de mejorar el proceso productivo de la empresa.</p>	<p>Y<sub>1</sub>: Actividades del empleado</p>	<p>Y<sub>1.1</sub>: Función.  Y<sub>1.2</sub>: Cargo.</p>	
		<p>Y<sub>2</sub>: Empleados adecuados a las necesidades de la empresa</p>	<p>Y<sub>2.1</sub>: Descripción de cargos.  Y<sub>2.1</sub>: Análisis de cargos.</p>	

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO DE REFERENCIA**

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 MARCO NORMATIVO

Para las empresas privadas no existe ninguna ley que exija la creación o elaboración de un departamento de recursos humanos en una empresa privada, ya que es opcional para el propietario el implementarlo o no, sin embargo este tiene que conocer las diferentes leyes que regulan las relaciones laborales tanto como para empleados y empleador; dichas leyes tienen como fin armonizar las relaciones entre patrono y empleado para evitar conflictos internos que dificulten las operaciones de la empresa. Estas leyes se detallan a continuación:

#### **Del salario**

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

**Art. 120** El salario debe pagarse en moneda de curso legal.<sup>2</sup>

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

#### **De la jornada de trabajo y de la semana laboral**

**Art. 161** Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.<sup>4</sup>

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que

---

<sup>1</sup> Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis pág. 35

<sup>2</sup> Idem pág. 35

<sup>3</sup> Idem pág. 36

<sup>4</sup> Idem pág. 43

comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarentena y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

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

### **Del descanso semanal**

**Art. 171** Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.<sup>6</sup>

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

No perderán la remuneración del día de descanso los trabajadores a que se refiere el inciso anterior, cuando por causa justa falten a su trabajo o no completen alguna de las jornadas.<sup>7</sup>

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

---

<sup>5</sup> Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis pág. 45

<sup>6</sup> Ídem. p.45

<sup>7</sup> Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis pág. 45

<sup>8</sup> Ídem. p.46

### **De la vacación anual remunerada**

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

**Art. 178** Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del periodo de vacaciones, no prolongaran la duración de estas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.<sup>10</sup>

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

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

### **De los días de asueto**

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

Primero de enero.

Jueves, viernes y sábado de la semana santa.

Primero de Mayo.

Seis de Agosto

---

<sup>9</sup> Ídem. p.46

<sup>10</sup> Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis pág.46

<sup>11</sup> Ídem. p.47

<sup>12</sup> Ídem. p.48

Quince de septiembre.

Dos de noviembre; y

Veinticinco de diciembre.<sup>13</sup>

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

### **Del aguinaldo**

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

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

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

- ✓ Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.
- ✓ Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
- ✓ Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis pág. 48

<sup>14</sup> Ídem. p.48

<sup>15</sup> Ídem. p.49

<sup>16</sup> Ídem. p.49

<sup>17</sup> Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis pág. 49

## **Prestaciones por maternidad**

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

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

**Art. 311** para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este capitulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el Art. 309.<sup>20</sup>

## **Seguridad e higiene en el trabajo**

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

- ✓ Las operaciones y procesos de trabajo.
- ✓ El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- ✓ Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; la colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligro provenientes de las maquinas y de todo genero de instalaciones.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup>Idem. p.77

<sup>19</sup>Idem. p.77

<sup>20</sup> Compilador Lic. Luís Vásquez López. Código de Trabajo. 2007. Editorial Lis pág. 77

<sup>21</sup>Idem p. 78

## **2.2 MARCO HISTÓRICO**

En el año de 1964 el señor Valmore Granados Caballero inicio sus operaciones en la ciudad de Usulután, donde empezó como un taller de sastrería, en la cual él estuvo laborando solo por tres meses, después tuvo la necesidad de buscar operarios u obreros para que realizaran las actividades de sastrería que se hacen en dicha empresa.

En los primeros siete años la empresa trabajo como sastrería en la cual se dedicaban a la confección de diversos tipos de prendas; siete años después se extendió no solo a la confección sino también a la venta de pantalones hechos, camisas, calcetines. Ya al cumplir catorce años de laborar el propietario el señor Valmore Granados Caballero la registro como una empresa formal y le dio el nombre de “Confecciones Granados”. Seis años después lo convirtieron en un bazar y empezaron a tener una contabilidad formal se modifico como una fabrica de ropas deportivas y otros tipos de productos exigidos por los clientes.

Según nos comentaba el propietario esta empresa ha estado ejerciéndose desde sus inicios y nunca dejo de funcionar, ni cuando estuvo la época de la guerra civil en nuestro país, ni para los terremotos ocurridos a principio del siglo XXI.

Durante los últimos veinticuatro años se ha dedicado al mismo tipo de rutina la cual consiste en la confección de prendas deportivas y casuales, a la venta de prendas casuales y además a la venta de artículos o accesorios ya sea deportivos o de otra naturaleza de acuerdo a las necesidades de los clientes o a las exigencias de estos.

Actualmente “Confecciones Granados” se encuentra operando diariamente en calle Grimaldi # 29 en el Departamento de Usulután siendo su propietario el señor Valmore Granados Caballero. Aunque al inicio de sus actividades no estaba

constituida legalmente hoy ya posee sus permisos y se encuentra actualmente exenta del pago de impuesto al valor agregado IVA. Las prendas o los artículos a los cuales la empresa se dedica a confeccionar encontramos: Calzonetas, Camisas, Pans, Pantalones, Sacos o Trajes de Vestir.

Para los diferentes clientes y demás interesados en conocer los artículos elaborados en la empresa en estudio, se encuentra localizada en la calle Grimaldi # 29 en la ciudad de Usulután, su número de teléfono es 2662-0123.

## **2.3 MARCO TEÓRICO**

### **2.3.1 CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicossométricas y los exámenes médicos.

### **2.3.2 RENDIMIENTO EN EL PROCESO PRODUCTIVO**

La importancia de la estandarización de los procesos productivos en las empresas de hoy es clara. Es necesario definir los distintos pasos que conforman los distintos procesos productivos para una mayor eficiencia en la manufacturación de los productos que se desea comercializar o los servicios que se desean proveer. Para ello es importante tomar en cuenta la verificación a los procesos productivos<sup>22</sup>.

La inspección del proceso productivo: la inspección es muy importante en cada organización ya que esta se encarga de que al menos el producto o servicio recibido por el cliente posea una calidad aceptable. Es auditar continuamente la calidad de los productos a lo largo de todo el proceso productivo.

Por ello se recomienda en las organizaciones hacer un gran énfasis en la inspección de la entrada de la materia prima ya que si tenemos una materia prima en buenas condiciones este sería el primer paso de la verificación del proceso productivo brindando más seguridad de que el producto final sea el más indicado. Como también es importante verificar los productos semi-terminados en etapas intermedias de fabricación y los productos finales.

Una de las premisas fundamentales del control de la calidad es detectar las deficiencias en la elaboración de los productos durante todo el proceso productivo y de esta forma analizar las causas que originan las no conformidades y eliminarlas. Cada etapa del proceso de fabricación debe estar controlada, de ahí la necesidad de un sistema de inspección que permita incrementar la probabilidad de que el producto terminado cumpla con todas sus especificaciones de calidad y diseño.

---

<sup>22</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **2.3.2.1 DIRECCIÓN DE PERSONAL**

Hoy, buscar la satisfacción del cliente implica buscar la satisfacción del trabajador. Aquella no se puede alcanzar si esta no se materializa antes. La pregunta: "*¿quién es más importante el cliente o el trabajador?*" es imposible de responder. No porque sea un misterio o porque obligue a filosóficas lucubraciones, sino porque está, teóricamente, mal planteada. La importancia de uno supone la importancia del otro. En ese sentido, si afirmamos que el cliente es importante estamos asumiendo que el trabajador también lo es. Entre ambos existe una relación simbiótica.

Por otro lado, cada día los mercados se hacen más competitivos y la necesidad de "*hacer bien las cosas*", de pasar de la palabra a la acción, al interior de las empresas, es hoy, más que nunca, una tarea bastante ardua. Dado que son los trabajadores quienes se encargan de poner en movimiento a la organización es indispensable que reflexionen permanentemente en mejorar la calidad de su trabajo. Sin embargo, tal propósito será una ilusión si no existe satisfacción laboral. En consecuencia, los responsables de la Gestión de Personal deben diseñar e implementar los procesos técnicos que favorezcan el desarrollo y la satisfacción del trabajador; lo que redundará en la satisfacción del cliente.

La competencia es muy fuerte y la lucha por posicionarse en el mercado exige la búsqueda de nuevas maneras de satisfacer al cliente. Este es un escenario en donde el cambio, impulsado por el desarrollo de la tecnología, es vertiginoso. Frente a esa situación, las empresas deben aprovechar todas las fortalezas con las que cuentan. En especial, las que están relacionadas con el factor humano. Aquí, precisamente, reside el carácter central y estratégico que ha asumido la Gestión del Personal en la empresa moderna.

La Gestión de Personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes. Las empresas inmersas en un mercado competitivo donde esto ocurra estarán destinadas al fracaso y extinción. Es imposible que una empresa con trabajadores insatisfechos pueda competir con otra donde la situación sea diametralmente distinta. Y no tanto porque en aquella tengan un bajo desempeño, sino porque en esta, además de un buen desempeño, existe la producción de nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas.

Es un error creer que las buenas ideas solo provienen de personas con vasta instrucción académica o profesional. Las ideas también son fruto de la experiencia que se gana día a día. El trabajador de menor jerarquía, para mejorar su trabajo, cuenta con más información que el Gerente General. El trabajador que limpia las instalaciones, el encargado de la vigilancia o el obrero menos antiguo tienen dos cosas que son importantísimas: inteligencia e información. ¿Qué razones tendrían ellos para proponer nuevas ideas? ¿Qué razones tendrían para pensar en cómo mejorar su trabajo? Acaso lo harán *"porque tienen puesta la camiseta de la compañía"* o *"porque tienen tatuado el logo de la empresa en el pecho"* o *"porque le dan la oportunidad de trabajar"*. No, un trabajador insatisfecho hace lo mínimo necesario. Se mueve, en unos casos, por inercia y, en otros, por reacción; jamás por iniciativa.

Por lo tanto, la razón principal por la cual los trabajadores tratan de mejorar permanentemente su rendimiento es porque perciben que esa mejora, de alguna u otra manera, los va a beneficiar.

Los responsables de la Gestión de Personal deben hacerse dos preguntas claves: ¿ofrece la empresa el marco necesario para que los trabajadores satisfagan sus necesidades?, si la respuesta es negativa deben pensar en las formas de revertir esa situación. Solucionado el inconveniente, pueden formularse la segunda pregunta: ¿qué debe hacerse para aprovechar la inteligencia y la información con la que cuenta el trabajador?

Solo en una circunstancia el trabajador puede mantener una actitud de mejora continua, no obstante que su nivel de satisfacción laboral sea bajo. Esto es, cuando está convencido que el desarrollo de la organización supone el suyo. En una situación de crisis, por ejemplo, el trabajador sería capaz de seguir con el mismo dinamismo incluso podría aumentarlo si sabe que la luz al final del túnel alumbrará para todos. Si se consigue que el trabajador se convenza de ello es casi seguro que pondrá de su parte para superar la crisis, a pesar de la insatisfacción de sus necesidades.

En general, todos los que fungen de supervisores en la empresa tienen el deber de identificar al trabajador que evidencia niveles de insatisfacción y proponer soluciones. El área de personal es la encargada de hacer el trabajo sistemático, de estudiarlo y recepcionar todos los aportes.

## **SUPERVISIÓN**

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

#### **OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN**

- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento.

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es considerada como el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencias que hacen que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.<sup>24</sup>

### ***Importancia de conocer la Cultura Organizacional***

*Es muy importante para:*

- Detectar problemas dentro de la organización (hospitales o cualquier otro establecimiento de salud) y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

### **RELACIONES LABORALES ENTRE JEFES Y EMPLEADOS**

Es indispensable que en una empresa se desarrollen de la mejor manera unas excelentes relaciones laborales. Sólo así se tendrá la certeza que todos los

---

<sup>24</sup> Alexis Serrano "Administración de personal "1º. Edición Pág. 157

objetivos serán alcanzados, por el interés y entusiasmo que presente cada miembro de la organización<sup>25</sup>.

Muchas veces hemos hablado de la importancia en las empresas modernas de tener a todos sus empleados motivados, de confiar en ellos y otorgarles todos los medios y facilidades para que realicen sus labores de la mejor manera. No sobra, por lo tanto, recordar algunos métodos que harán que un empleado se sienta a gusto con su entorno y dé lo mejor de sí para su beneficio y el de la compañía donde trabaja.

Todo lo anterior, se basa en tener unas excelentes relaciones laborales con los empleados. Desafortunadamente, en los tiempos de crisis por los cuales está atravesando el país, se busca que un trabajo sea realizado por la menor cantidad de gente posible y a esto se deben los masivos despidos de muchas empresas que, en su afán de reducir costos, disminuyen su personal, ocasionando que al empleado se le mire simplemente como un objeto productivo y no como una parte esencial dentro de una organización.

Esta situación de constantes despidos hace que se genere un clima de incertidumbre en todo el mundo laboral y un ambiente de desconfianza e inseguridad al interior de las empresas, ya que los empleados más que pensar en sacar adelante una empresa, están buscando los mejores métodos para no ser despedidos de sus trabajos, creando desconcentración y mucha tensión, lo que les impide realizar una mejor labor.

Por tal razón, todas las empresas deben propender por crear un ambiente de confianza y optimismo en su interior, lo que ocasionará que los empleados se sientan más comprometidos con la consecución de los objetivos de la compañía y se centren mucho más en sus labores, al tener la certeza que la compañía está

---

<sup>25</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

haciendo todo lo posible para su bienestar. De esta manera, se conseguirá un mejor desempeño por parte de los trabajadores.

Existen ciertos temas que deben ser tratados de la mejor forma por parte de una empresa para evitar que los empleados sientan incertidumbre e inseguridad. En primera medida, debe generarse un clima de justicia en todo sentido. Darle a cada trabajador lo que merece por la labor realizada y no manipularlo, son estrategias con las cuales un individuo sentirá que vale y es importante para toda la organización.

Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización, la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medidas para atender sus necesidades personales y familiares.<sup>26</sup>

### **2.3.2.2 CONTROL DEL TRABAJO**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo está conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el

---

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins “ Comportamiento Organizacional “ 10ª. Edición Pág... 363 y 364

control organizacional y sus basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades<sup>27</sup>:

- a. Planear y organizar.
  - b. Hacer.
  - c. Evaluar.
  - d. Mejorar.
- 
- Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
  - El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.
  - El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.
  - La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La Evaluación del Desempeño (ED) constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa en el área de Recursos Humanos.

La ED constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación

---

<sup>27</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes<sup>28</sup>.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

La Evaluación del Desempeño busca revisar el rendimiento de las personas, fomentar la comunicación para el logro de los objetivos, apoyar áreas débiles, identificar a las personas con potencial, incentivar el autoperfeccionamiento de las

---

<sup>28</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

personas ayudar a detectar la brecha existente entre los resultados de la persona y las expectativas que se tienen del puesto.<sup>29</sup>

## DESPIDOS

El despido es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado<sup>30</sup>.

En derecho comparado, existen al menos tres sistemas diferentes por los cuales puede regularse la terminación del contrato de trabajo:

- **Libre despido:** el empleador es libre para despedir al trabajador cuando lo estime conveniente, incluso sin expresión de causa. Este sistema en general no es aceptado por la doctrina, debido a la gran incertidumbre que introduce en el trabajador, al no tener una garantía mínima de que conservará su trabajo el día de mañana, y que incluso puede afectar su productividad.
- **Despido regulado:** en principio el empleador tiene cierta libertad para despedir al trabajador, pero para hacerlo debe ceñirse a una serie de exigencias legales (como expresión de causa, notificaciones, expedición de comprobantes de pago de obligaciones y otras) que garanticen los derechos del trabajador. Es el sistema más utilizado.
- **Inmovilidad laboral:** el trabajador no puede ser despedido. El contrato sólo puede finalizar por su renuncia o por razones de fuerza mayor (quiebra de la empresa, típicamente), o bien despedirlo implica un procedimiento tan engorroso que es irrealizable en la práctica. Este régimen es más propio de los funcionarios públicos que de la empresa privada.

---

<sup>29</sup> Alexis Serrano "Administración de personal "1º. Edición Pág. 231-232

<sup>30</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

El despido temporal consiste en la conclusión involuntaria, temporal y permanente debido a un recorte o interrupción de la producción. La orden de despido temporal y la llama de regreso al trabajo en una organización sindicada se basan actualmente en la antigüedad de los empleados. Es posible que otras disposiciones suplementarias por desempleo, el pago de las vacaciones acumuladas y otras prestaciones a los trabajadores despedidos temporalmente.<sup>31</sup>

### **ASCENSOS**

Un *ascenso* significa subir un peldaño en la estructura de la empresa; la *rotación de puestos* y los *traslados* son reasignaciones laterales; los *descensos de categoría* representan una disminución de jerarquía.

Algunas ventajas de los ascensos son: garantiza a todo obrero su mejoramiento, preserva al empleado de fanatismo que le impiden ascender o le exige lograrlo solo con gran dificultad y reduce la rotación del personal.<sup>32</sup>

Todo ascenso supone ordinariamente aumento de salario, implica también un incentivo moral para el estatus social y como principio fundamental de que un trabajador que no puede obtener ya ninguna mejora.

### **2.3.3 NECESIDAD DE CREAR UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

---

<sup>31</sup> Gálvez Meneses Gerardo, "Enciclopedia del Management" McGraw – Hill Pág. 839

<sup>32</sup> Reyes Ponce, Agustín " Administración de Personal" México, Limusa , 1973 Pág. 155 -156

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

### **2.3.3.1 PERSONAL NECESARIO E IDÓNEO PARA LA EMPRESA**

Significa establecer procesos de planeación, organización, dirección y control de recursos humanos que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa por medio de una participación eficiente y eficaz de los empleados en el logro de los objetivos.<sup>33</sup>

La provisión de recursos humanos implica el primer y más importante paso para suministrar personal a las actividades de la empresa ya que, “se trata de abastecer a las organizaciones con los elementos humanos necesarios para su funcionamiento”.<sup>34</sup>

### **RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo

---

<sup>33</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>34</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos; Quinta Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2000, p 178.

que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección<sup>35</sup>.

El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización. Mientras que el reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización.<sup>36</sup>

### **SELECCIÓN**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes<sup>37</sup>.

### **CONTRATACIÓN**

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

---

<sup>35</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>36</sup> Chiavenato Idalberto "Gestión del talento humano" Mc Graw – Hill, 2004 Pág. 93

<sup>37</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

### **2.3.3.2 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen mas eficientes en lo q hacen, sino darles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser mas eficaces en lo que hacen.<sup>38</sup>

El concepto de Desarrollo de Recursos Humanos abarca pues, en términos generales, la búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Este concepto coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo, como objeto pero también como sujeto, en concordancia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo. La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos debe encargarse ahora de orientar a los colaboradores “a pensar antes de hacer las cosas y agregar valor intelectual”<sup>39</sup>.

Las empresas, siendo entidades asociativas democráticas, compuestas por personas que participan activamente en todos los niveles de la organización y dado el papel central que dentro de su estructura ocupa el hombre como ser integral, deben enfatizar en éste concepto de una manera especial.

---

<sup>38</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Sexta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2002, p 302.

<sup>39</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y desarrollo, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus integrantes.

### **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un ambiente sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados.

Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente<sup>40</sup>.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

---

<sup>40</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.<sup>41</sup>

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

## **ENTRENAMIENTO**

Para cualquier empresario que se precie de serlo, es indudable la importancia del recurso humano, tanto por ser un generador de producción, como por su carácter de operador del resto de los recursos; es decir, sean cuales sean los recursos con que cuente la empresa, estos deberán ser activados y operados indudablemente por personas<sup>42</sup>.

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

- **Diagnóstico:** Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser presentes, pasadas y futuras.
- **Diseño:** Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- **Implementación:** Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

---

<sup>41</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Sexta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2002, p 302.

<sup>42</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

**Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento.<sup>43</sup>

### **2.3.4 CONTROL INTERNO**

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables. Contra mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

#### *Limitaciones de un sistema de control interno*

Ningún sistema de control interno puede garantizar sus cumplimientos de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio
- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.
- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

El control interno administrativo no esta limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios.

---

<sup>43</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Sexta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2002, p 308.

### **2.3.4.1 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

Para diseñar la organización es necesario:

1. Definir funciones generales que reúnan actividades similares.
2. Dividir el trabajo en unidades simples, susceptibles de inducir a la especialización y de esa manera a la eficiencia (departamentalización).
3. Asignar funciones y responsabilidades. Es decir, definir y delimitar la autoridad y las líneas de comunicación.
4. Establecer las jerarquías y el ámbito de control.
5. Centralizar o descentralizar. Unificar las funciones y actividades en departamentos.<sup>44</sup>

Una organización es una unidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común. Las relaciones entre individuos y grupos en las organizaciones crean expectativas sobre el comportamiento del individuo. Estas expectativas resultaran en ciertos roles que deben ser ejecutados. Algunas personas deben ejecutar roles de liderazgo, mientras otros participan en el rol de los seguidores. Ya que los ejecutivos y de mandos medios tienen superiores y subordinados, ellos deben ejecutar ambos roles. Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus, y poder, y las personas en las organizaciones tienen distintas necesidades de los distintos sistemas.<sup>45</sup>

#### **NO DUPLICIDAD DE LAS ACTIVIDADES**

La duplicidad de actividades se puede interpretar como una mala administración del recurso humano de la empresa, es decir, muchas de las labores diarias de cada empleado se dejan de hacer porque los empleados están realizando las mismas tareas las cuales las podría desempeñar un solo trabajador, por lo que

---

<sup>44</sup> Corte Suprema de Justicia "Legislación Administrativa" Pág. 78

<sup>45</sup> James L. Gibson "Las Organizaciones" 10ª Edición Págs. 5 y 7

esto ocasiona un desperdicio de la fuerza de trabajo con la que cuenta la organización.

### **CONTROL DE ASISTENCIA**

Empresas de todos los tamaños requieren contar con herramientas de Gestión para controlar y cuantificar los distintos aspectos de su operación. Software de Aplicación para Control de Almacenes, Inventarios, Planillas, Ventas, Cuentas por Cobrar y Pagar, Contabilidad, entre muchos otros son usuales en la gran mayoría de empresas independientemente de su tamaño o giro de negocio.

Una de las áreas que más a tardado en automatizarse ha sido la del Control de Asistencia y/o Permanencia del personal, debido en buena cuenta por la aún amplia utilización de sistemas tradicionales, léase "*sistemas manuales*", de control basados en los antiguos relojes mecánicos que utilizan tarjetas de cartón, o únicamente con "*partes de asistencia*" que no son otra cosa que hojas de papel con líneas numeradas en las que los empleados firman e indican (ellos mismos) la hora en la cual ingresan o salen de la empresa<sup>46</sup>.

Los *Sistemas de Control de Asistencia* modernos se basan en *Tecnologías de Identificación Automática* con Códigos de Barras, Banda Magnética, Tarjetas de Proximidad por radio frecuencia (RFID) e incluso Sistemas Biométricos de Huella Digital. Siendo todos estos no más que una parte de la solución debido a que el componente principal es, fundamentalmente, el Software de Control de Asistencia debido a que los *datos* capturados con los distintos modelos de lectores necesitan ser procesados para recién entonces llegar a convertirse en *información*.

### **ROTACIÓN DE EMPLEADOS**

En algunas empresas la alta rotación de empleados es un problema serio al cual no se le presta la debida atención y que tiene serios efectos negativos en las empresas. Las empresas pequeñas y medianas de nuestro medio, acostumbran

---

<sup>46</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

cambiar constantemente a sus empleados, por razones poco convincentes como el evitar supuestas obligaciones laborales, etc. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para la empresa, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal.

Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado. Si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, resulta innecesario si adopta una política de estabilidad laboral.

Una empresa no se puede dar el lujo de estar cambiando constantemente de personal. Además del costo de adiestramiento, los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que en todo este tiempo la empresa estará perdiendo<sup>47</sup>.

### **2.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Las estructuras son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades de la organización; son importantes ya que, idealmente, pueden facilitar el logro de los objetivos de las empresas a través de las actividades de sus miembros.

#### **2.3.5.1 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ORGANIGRAMA**

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la

---

<sup>47</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación<sup>48</sup>.

### ***Objeto del Organigrama***

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

### ***Finalidad del Organigrama***

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

### **NIVELES JERÁRQUICOS**

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella

---

<sup>48</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

### **UNIDAD DE MANDO**

La unidad de mando es un principio que ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Declara que una persona debe tener solo un superior ante quien ser responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender o prioridades conflictivas varios superiores.<sup>49</sup>

La falta de unidad de mando propicia la expedición de órdenes superpuestas o contradictorias que obstruyen la acción, originan confusión y dificultan la determinación de responsabilidades en caso de incumplimiento de los deberes del cargo.<sup>50</sup>

### **DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planeación. Todos los empleados deben estar identificados con los objetivos que persigue la organización.

Es importante que, entre otros aspectos, se especifique el objetivo de cada puesto de trabajo, la jefatura de quien depende o a quien se reporta, los cargos sobre los que tienen autoridad y los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir la persona quien se nombrara en dicho cargo.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Stephen P. Robbins “ Comportamiento Organizacional “ 8ª. Edición Pág. 482

<sup>50</sup> Corte Suprema de Justicia “Legislación Administrativa” Pág. 78

<sup>51</sup> Corte Suprema de Justicia “Legislación Administrativa” Pág. 79

### **2.3.5.2 MANUALES**

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización<sup>52</sup>.

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas posean varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

#### **MANUAL DE FUNCIONES**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los

---

<sup>52</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión<sup>53</sup>.

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Los manuales de procedimiento de una organización sirven para registrar las normas generales y específicas y los elementos y secuencias operacionales para fines indicativos de referencia.

### **POSICIÓN**

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

### **2.3.6 DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Se espera que el departamento de personal contribuya efectivamente a la ventaja competitiva de la compañía ya que el personal es un factor de creciente importancia a la hora de diferenciar a una compañía de otra.

Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, el departamento puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

---

<sup>53</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

El trabajo que desempeñe el departamento de recursos humanos tiene mucha importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa. Los costos que genera la administración del personal son muy significativos. Las actividades de administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

### **2.3.6.1 FUNCIONES**

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente le corresponde realizar al departamento de personal, entre algunas están: definir y asignar claramente las funciones con la finalidad de evitar duplicidad de actividades que ocasionan un estancamiento en la actividad productiva de las empresas, tiempo ocioso o que existan funciones de las que nadie se hace responsable.

En toda entidad ya sea pública o privada se deben establecer de forma clara y por escrito el detalle de todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los servidores que las desempeñan. Los deberes, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada persona en la estructura de la organización deben estar claramente establecidos por escrito.

### **DEFINICIÓN DE TAREAS**

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

## **CUMPLIMIENTO DE LABORES**

La labor integral del Departamento en todas sus áreas, comprende la realización de actividades para que se formalice y active el sistema de recursos humanos, considerándose en la organización a las personas como elemento básico en la Administración de Recursos Humanos, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la misión de la institución.<sup>54</sup>

### **2.3.7 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad formularlas, la Dirección de Desarrollo de Recursos humanos, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia; Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección.<sup>55</sup>

#### **2.3.7.1 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar

---

<sup>54</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>55</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

## **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

### ***Reclutamiento Interno***

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

### ***Las ventajas del reclutamiento interno son:***

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

### ***Aunque presenta las desventajas siguientes:***

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de

frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.

- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

### **2.3.7.2 SELECCIÓN**

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.

### **PRUEBAS DE SELECCIÓN**

Las pruebas de selección buscan información complementaria a la entrevista de trabajo, evaluando en la práctica las capacidades, actitudes y aptitudes de la persona candidata en relación con el puesto de trabajo vacante y el estilo propio de la empresa. De este modo, las empresas pueden **comparar simultáneamente varias candidaturas** de manera sencilla, evaluando no solamente los conocimientos profesionales o los caracteres personales, sino también el comportamiento en grupo.<sup>57</sup>

La tranquilidad y la educación son muy buenos aliados a la hora de enfrentarse a las pruebas de selección. No hemos de olvidar que conocer cómo son las pruebas y prepararlas aportará, sin duda, ventajas significativas a los candidatos.

### **Test psicotécnico**

Un test es sólo un método por reunir información sobre una persona, de este modo los tests psicotécnicos son instrumentos estandarizados que miden aptitudes, capacidades, aspectos de la personalidad, intereses, valores profesionales, etc. Los tests psicotécnicos son utilizados por el 75% de las empresas del estado español en sus procesos de selección.

Se dividen en dos modalidades:

- Tests de aptitud

---

<sup>57</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Tests de personalidad

### **Test de aptitud**

Los tests de aptitud evalúan predisposiciones naturales, innatas o adquiridas por verificar una operación o duro a término un trabajo. Estudian factores como por ejemplo el razonamiento verbal, la creatividad, la memoria, aptitudes numéricas, espaciales, atención y percepción, etc.

### **Test de personalidad**

Los tests de personalidad: evalúan aspectos como la ansiedad, el autocontrol, la independencia, las emociones, la agresividad, el dinamismo, la influencia sobre los otros, prioridades y motivaciones, etc.

### **ELECCIÓN DEL CANDIDATO IDÓNEO**

La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las organizaciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo. Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. Con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la organización.

### **2.3.7.3 CONTRATACIÓN**

Es importante contar con el personal adecuado para un manejo eficiente del proceso productivo de toda empresa. La persona equivocada puede generar problemas de integridad, tanto intencionalmente como por ignorancia y por cometer errores. La persona adecuada en el puesto correcto hará que el sistema funcione mejor y elimina muchos problemas potenciales de integridad. La persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para ese puesto en particular. También es un empleado honesto con conducta ética.

#### **INDUCCIÓN**

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuenten con experiencia en el puesto.

Por definición la socialización laboral es “un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización”.<sup>58</sup> A través de este proceso el empleado comprende y acepta los valores y las normas que se postulan en una organización. Tiene que haber una coincidencia de los valores de la compañía y del individuo.

La persona busca aceptación, intenta adoptar las pautas de conducta que rigen en la empresa y trata de tener actitudes favorables hacia las políticas y los niveles de relación entre los jefes y sus equipos de trabajo.

---

<sup>58</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

### **2.3.8 CALIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS**

Una mejor calidad de vida laboral de los empleados no sólo genera un buen clima de trabajo, sino que también aumenta la productividad para la empresa.

Los empleados incentivados generan un 60% más de rendimiento que los que carecen de un aliciente en su puesto de trabajo. Es decir, que una persona que trabaja durante ocho horas diarias en un clima laboral adverso es más propensa a bajar su rendimiento. La clave para mantener a los empleados conformes radica en permitirles un equilibrio entre el trabajo y la vida cotidiana, además de una buena organización interna, y de poder disponer de cierta flexibilidad para, por ejemplo, realizar gestiones personales. Se ha comprobado que un asalariado que tiene una guardería en la empresa o puede "acomodar" sus horarios laborales para recoger a sus hijos del colegio se centrará más y mejor en sus tareas.<sup>59</sup>

#### **2.3.8.1 MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Se refiere a que una empresa no solo debe conseguir captar y aplicar sus recursos humanos sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. Un empleado que sienta que su trabajo realizado es indispensable para el desarrollo de la empresa tendrá una mejor autoestima y más si su esfuerzo es reconocido por sus compañeros de trabajo y por su jefe.

#### **BENEFICIOS SOCIALES**

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”.<sup>60</sup> Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

---

<sup>59</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>60</sup> Administración de Recursos Humanos  
Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

### **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. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

### **2.3.9 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Los manuales de descripción de puestos sirven para la actividad de reclutamiento, selección, capacitación, prestaciones, evaluaciones del desempeño y otras.<sup>61</sup>

### **INDUCCIÓN DEL PUESTO**

La inducción al puesto es el proceso en donde se le proporciona al trabajador una introducción a la empresa y a su puesto, buscando desarrollar una imagen positiva de la misma y facilitar la adaptación del trabajador.

---

<sup>61</sup> Alexis Serrano "Administración de personal "1ª. Edición Pág.43

La inducción al puesto requiere que el jefe inmediato realice las siguientes acciones:

- Entregar al trabajador por escrito la copia de su contrato de trabajo, de sus funciones, de su reglamento y si es posible incluso hay que leerlo en conjunto.
- Solicitar al trabajador que realice un programa de trabajo individual o una bitácora de actividades según el puesto de que se trate. En los casos en que la actividad este estandarizada el programa de trabajo seguramente estará elaborado previamente por la empresa y bastará entregarlo por escrito al empleado. Una copia firmada por el jefe del área y el trabajador debe permanecer en poder de cada una de las partes.
- Explicar al trabajador el sistema de evaluación de su desempeño, los programas de incentivos y las sanciones, el programa de capacitación y el programa de desarrollo de personal.
- Finalmente es conveniente nombrar un tutor para que lo asesore durante sus primeros días o meses dentro de la empresa. Para que el tutor se comprometa es necesario darle algún tipo de distintivo para que todos se den cuenta de la labor que hace y obviamente también alguna especie de incentivo.

### **2.3.10 CARGOS Y FUNCIONES**

#### **DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

## **ANÁLISIS DE CARGOS**

El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En la actualidad existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características, para saber cual de ellos se ajusta mejor a la investigación que se va a realizar.

En este caso para la realización del estudio hemos concluido, que hay dos tipos de investigación que se ajustan a nuestro objeto de estudio los cuales son: Investigación documental e investigación descriptiva.

#### **Investigación Documental**

La investigación documental consiste en un análisis de información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema de estudio. La investigación documental depende fundamentalmente de las principales fuentes documentales o consulta de documentos. Las principales fuentes documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, tratados), conferencias transcritas, documentos gravados (discos, cintas, casett, disquetes y otros).

#### **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva es aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno u objeto de estudio. Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes categorías o clases de dicho objeto. La

investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como: la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

### **3.2 MÉTODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

#### **Tamaño de la Muestra**

Dado que la población es de 7 empleados, se considera que la muestra sea igual a la población, porque la cifra de empleados no es tan significativa y además es importante tomarlas en cuenta para tener un mayor análisis.

Debido a lo anterior no existe la necesidad de aplicar algún tipo de muestreo porque la muestra ya está establecida.

#### **3.2.1 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

La observación está orientada primordialmente hacia la descripción y comprensión de la conducta del empleado en la empresa. Para el logro de los objetivos de la investigación se recabarán dos tipos de datos: primarios y secundarios.

##### **Fuentes Primarias**

Los datos primarios se obtendrán mediante las técnicas utilizadas (observación, entrevista y encuesta), las cuales permitirán detectar la problemática que existe en la Empresa Confecciones Granados S.A. de C.V. así como también establecer contacto con los empleados de la institución.

##### **Fuentes Secundarias**

Los datos secundarios se recabarán de fuentes bibliográficas las cuales son: libros de textos relacionados con la administración en general, administración del talento humano, tesis y otros documentos relacionados con la administración de recursos humanos.

Los instrumentos y técnicas utilizadas facilitarán la determinación del diagnóstico sobre la administración del talento humano, proporcionando información de gran utilidad para crear el departamento de recursos humanos en la Empresa Confecciones Granados S.A. de C.V.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas utilizadas para la recopilación de información serán: la encuesta, la entrevista y la observación directa para cada técnica empleada se utilizará un instrumento entre las cuales se pueden mencionar:

- Una encuesta dirigida a los empleados de la empresa.
- Una entrevista dirigida al Propietario de la Empresa.

El cuestionario y la guía de entrevista se diseñaron tomando en cuenta la administración de recursos humanos en la Microempresa Confecciones Granados S.A. de C.V. de manera que permita un diagnóstico en cuanto a la administración de personal. Además fuera de la tabla en el extremo inferior izquierdo se mencionará la fuente de información. Los datos tabulados posteriormente se graficarán en un gráfico circular, es de especial utilidad para mostrar porcentajes de una variable. Se crea marcando una porción del círculo correspondiente a cada categoría de la variable.

### **3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información que se obtendrá de la aplicación de los instrumentos antes mencionados; se procesará mediante el uso de programas informáticos disponibles tales como Excel. Los datos obtenidos del cuestionario serán tabulados en una tabla que contiene tres columnas, en la columna uno se mencionarán las alternativas de respuestas, en la columna dos va la frecuencia de cada alternativa y en la columna tres se colocará la frecuencia porcentual de cada alternativa.

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO IV 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados del cuestionario dirigido al propietario de la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.”

**Pregunta N° 1** ¿Actualmente; ¿Cuenta la microempresa con un Departamento de Recursos Humanos?

**Objetivo:** Conocer si la microempresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.

**Cuadro N° 2**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



#### **Análisis e Interpretación:**

Según los datos obtenidos la microempresa “Confecciones Granados” S.A. de C.V. no cuenta con un Departamento de Recursos humanos.

La falta de un departamento responsable de la Administración de Recursos Humanos de la empresa ocasiona una falta de organización y control de los empleados.

**Pregunta N° 2** ¿Cuenta con una misión y visión debidamente establecida dentro de la microempresa?

**Objetivo:** Conocer si la microempresa cuenta con una Misión y Visión.

**Cuadro N° 3**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos, el propietario de la microempresa manifestó que no se cuenta con una Misión y Visión debidamente establecida.

Al no contar con una misión y visión por escrito no tiene claro el nivel de desarrollo que pretende alcanzar.

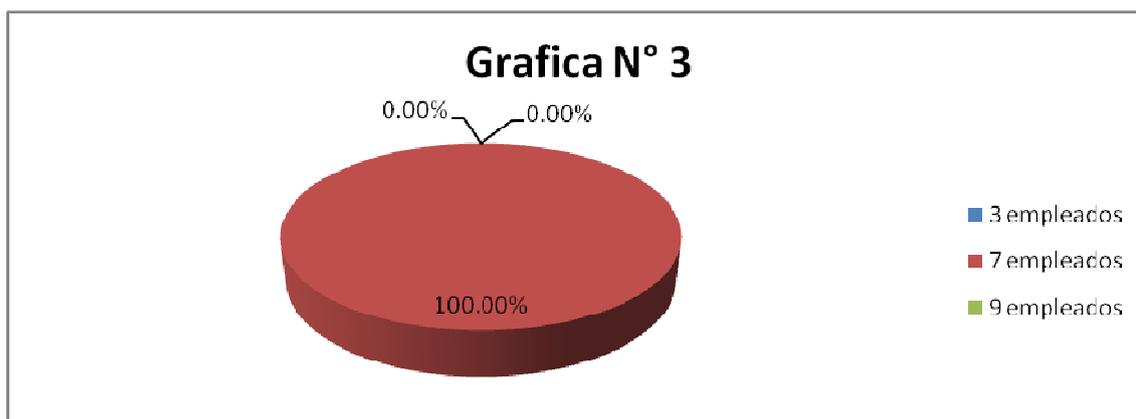
**Pregunta N° 3** ¿Cuál es el número de empleados que posee?

**Objetivo:** Conocer el número de empleados que posee la microempresa.

**Cuadro N° 4**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
3 empleados	0	0.00%
7 empleados	1	100%
9 empleados	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según los datos obtenidos de la pregunta N° 3 realizada al propietario de la microempresa, esta posee 7 empleados.

Esto es una ventaja para el jefe ya que al conocer el número de empleados le facilita su labor de supervisión.

**Pregunta N° 4** ¿Cuenta con una estructura organizativa (organigrama) clara y bien definida?

**Objetivo:** Conocer si la microempresa cuenta con una estructura organizativa clara y bien definida.

**Cuadro N° 5**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

Según la información obtenida muestra que la microempresa no cuenta con una estructura organizativa.

Al no existir una estructura organizativa en la microempresa no permite conocer los niveles jerárquicos que ésta tiene, lo cual dificulta identificar el nivel de autoridad que existe en la organización.

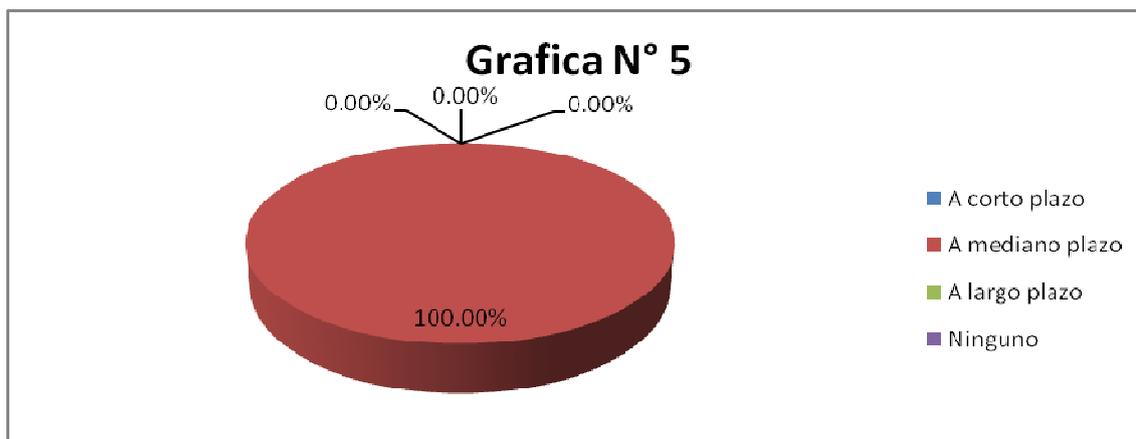
**Pregunta N° 5** ¿Se ha propuesto objetivos y metas?

**Objetivo:** Conocer en qué lapso de tiempo el propietario de la microempresa se ha propuesto alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

**Cuadro N° 6**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A corto plazo	0	0%
A mediano plazo	1	100%
A largo plazo	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

El propietario de la microempresa manifestó que se trabaja con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas en un mediano plazo de tiempo, pues las operaciones de la empresa lo permiten.

Los objetivos de la microempresa se cumplen en este lapso de tiempo ya que la naturaleza y el tamaño de esta lo permiten.

**Pregunta N° 6** ¿Los puestos y áreas de trabajo se identifican con facilidad dentro de la microempresa?

**Objetivo:** Conocer si los puestos y áreas de trabajo se identifican con facilidad en la microempresa.

**Cuadro N° 7**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

Según el dato proporcionado por el propietario, en la microempresa se identifican con facilidad los puestos y áreas de trabajo donde realizan sus actividades los empleados.

Por lo tanto es sencillo identificar y ubicar a cualquier empleado por el cargo que desempeña.

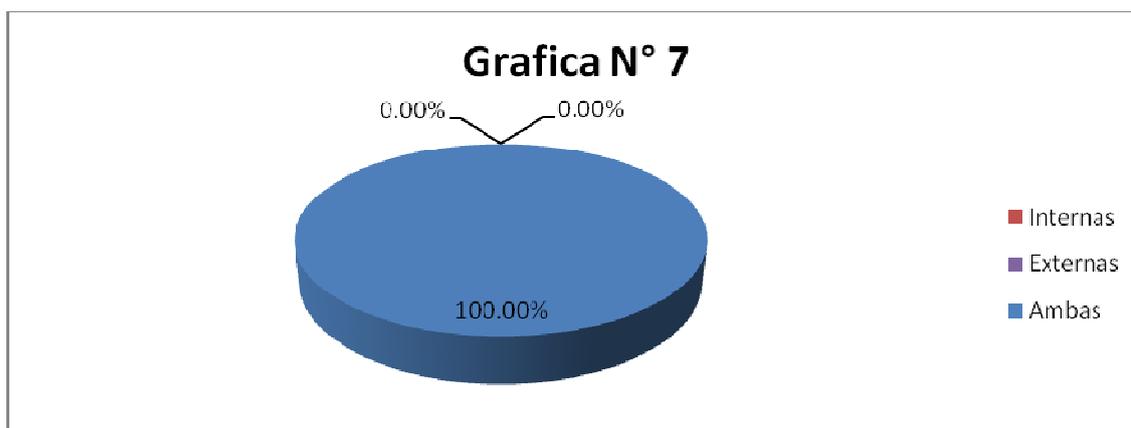
**Pregunta N° 7** ¿En cuanto a la contratación de personal; ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza para cubrir un puesto vacante?

**Objetivo:** Conocer qué fuentes de reclutamiento se utiliza para cubrir un puesto vacante dentro de la microempresa.

**Cuadro N° 8**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Internas	0	0%
Externas	0	0%
Ambas	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo al dato obtenido cuando en la microempresa se presenta la necesidad de contratar un empleado se recurre a las fuentes que existen dentro de la empresa dándose la oportunidad de ascensos dentro de la misma.

Al utilizar ambas fuentes de reclutamiento existe una mayor probabilidad de seleccionar al personal idóneo para el cargo vacante.

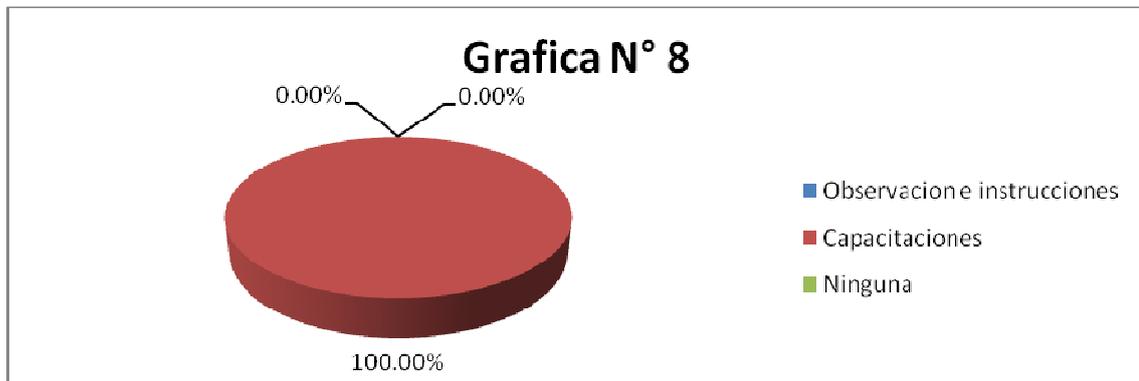
**Pregunta N° 8** ¿Cuándo contrata a un empleado; ¿Qué método de inducción utiliza para que este nuevo empleado se adapte a su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Conocer qué método de inducción se utiliza en la empresa para que un nuevo empleado se adapte a su puesto de trabajo.

**Cuadro N° 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Observación e instrucciones	0	0%
Capacitaciones	1	100%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

El propietario manifestó que la manera de adaptar un nuevo empleado al puesto de trabajo es mediante las capacitaciones informales que el mismo propietario facilita.

Lo cual quiere decir que es el mismo propietario el que se encarga de adaptar al nuevo empleado al puesto de trabajo.

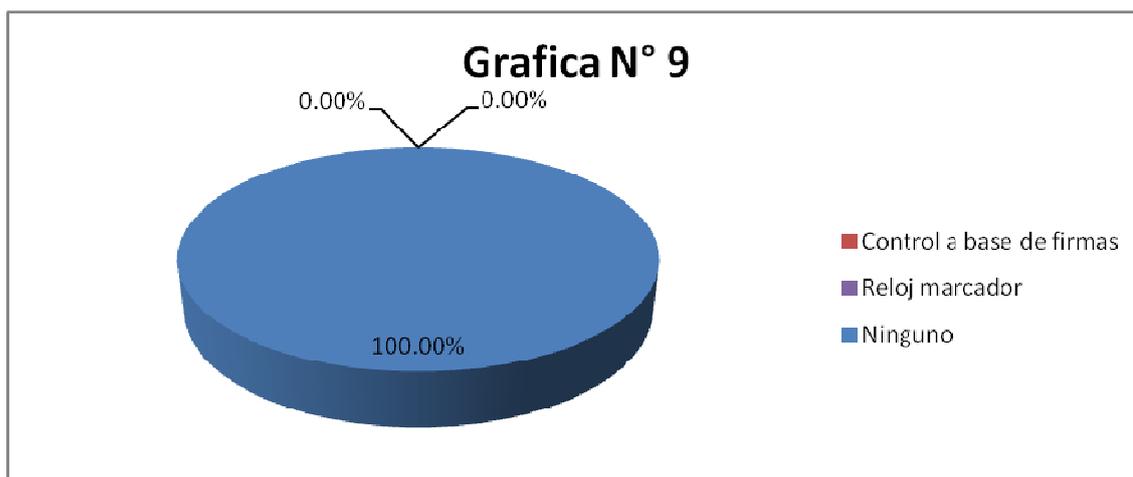
**Pregunta N° 9** ¿Qué mecanismos de control de asistencia se llevan en la empresa?

**Objetivo:** Conocer qué mecanismos de control de asistencia se llevan en la empresa.

**Cuadro N° 10**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Control a base de firmas	0	0%
Reloj Marcador	0	0%
Ninguno	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

El propietario afirmó que no existe un mecanismo para llevar un control de asistencia sino que lo realiza por simple inspección ya que por contar con pocos empleados lo realiza de esta forma.

Al contar con pocos empleados el propietario no cree conveniente la implementación de un mecanismo de control de asistencia.

**Pregunta N° 10** ¿Cuenta con un registro de personal que especifique el inventario, rotación, ausentismo y expediente de personal?

**Objetivo:** Conocer si en la microempresa se existe un registro de personal.

**Cuadro N° 11**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

Según el dato proporcionado por la persona entrevistada la microempresa no cuenta con un registro de personal.

La microempresa no cuenta con un control adecuado de personal que le permita una mejor administración de los recursos con los que cuenta.

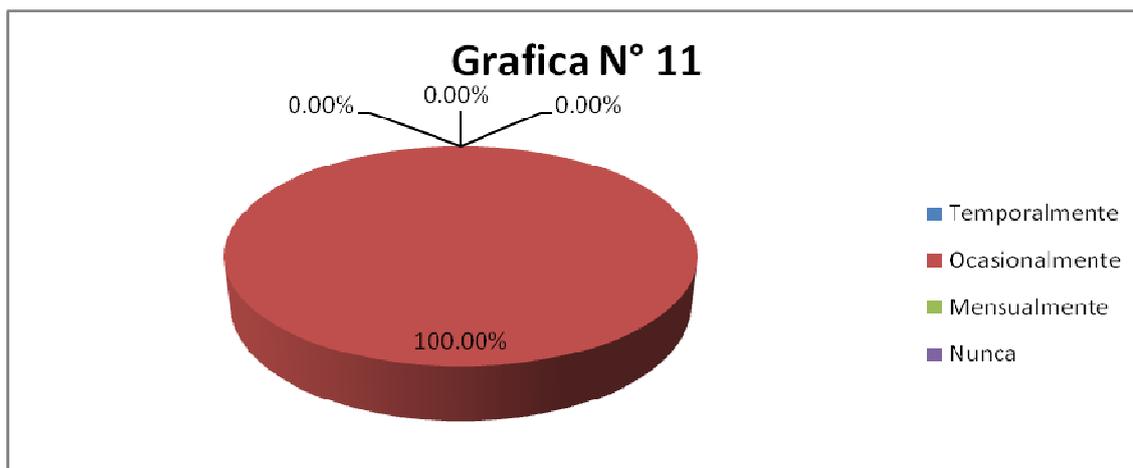
**Pregunta N° 11** ¿Con qué frecuencia supervisa el trabajo de sus empleados?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia el propietario supervisa el trabajo de sus empleados.

**Cuadro N° 12**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Temporalmente	0	0%
Ocasionalmente	1	100%
Mensualmente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

El entrevistado manifestó que supervisa ocasionalmente el trabajo de sus empleados por no contar con el tiempo necesario para hacerlo.

La supervisión debe ser constante lo cual permite corregir errores que se estén dando o que se pudieran presentar.

**Pregunta N° 12** ¿Se lleva a cabo un análisis y evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Conocer si en la microempresa se lleva a cabo análisis y evaluación del desempeño.

**Cuadro N° 13**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo al dato proporcionado por el propietario de la microempresa se muestra que se lleva un análisis y evaluación del desempeño con la finalidad de conocer cómo están desempeñando los empleados sus actividades.

Al contar con una efectiva evaluación del desempeño garantiza una eficiente y eficaz rendimiento laboral de los empleados.

**Pregunta N° 13** ¿Cuenta con un Manual de Descripción de Puestos?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa existe un Manual de Descripción de Puestos.

**Cuadro N° 14**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

El propietario manifiesta en los datos dados a conocer por éste que la microempresa no cuenta con un Manual de Descripción de Puestos.

Al no contar con un manual de descripción de puestos, al propietario se le dificulta asignarle las actividades y funciones a los empleados.

**Pregunta N°14** ¿Las funciones y actividades laborales están debidamente establecidas para cada empleado?

**Objetivo:** Conocer si las funciones y actividades laborales están debidamente establecidas para cada empleado.

**Cuadro N° 15**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a la información proporcionada por el propietario la microempresa no tiene debidamente establecidas las funciones y actividades laborales.

El hecho de no contar con un Manual de Descripción de Puestos, las funciones y actividades laborales de los empleados no están debidamente establecidas. Éstos lo hacen de manera informal en base a la experiencia.

**Pregunta N° 15** ¿Cuenta con programas de capacitación para incrementar y desarrollar el desempeño laboral de sus empleados?

**Objetivo:** Conocer si en la microempresa existen programas de capacitación para incrementar y desarrollar el desempeño laboral de los empleados.

**Cuadro N° 16**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo al dato proporcionado por el entrevistado la empresa no cuenta con programas formales de capacitación para incrementar y desarrollar el desempeño laboral de los empleados.

Lo más adecuado para la microempresa sería de que esta contara con ese tipo de programas de capacitación con el objetivo de elevar el desempeño de los empleados.

**Pregunta N° 16** ¿Considera necesaria la creación de un Departamento de Recursos Humanos dentro de su empresa?

**Objetivo:** Conocer si es necesaria la creación de un Departamento de Recursos Humanos en la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.”

**Cuadro N° 17**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

El propietario expresó estar de acuerdo con la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

La creación de un departamento de recursos humanos permitiría una mayor organización y desarrollar de mejor manera todo lo concerniente al personal de la empresa.

**Pregunta N° 17** ¿Estaría dispuesto a implementarlo en la microempresa?

**Objetivo:** Conocer si el propietario de la microempresa estaría dispuesto a implementarlo en la microempresa.

**Cuadro N° 18**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e Interpretación:**

Según el dato proporcionado por el propietario de la microempresa, estaría dispuesto a implementar un Departamento de Recursos Humanos, manifestando que es necesario para llevar un control del personal de la empresa.

El propietario esta consiente que al contar con un departamento de recursos humanos se obtendría una mejor planificación, organización, dirección y control del personal de la microempresa.

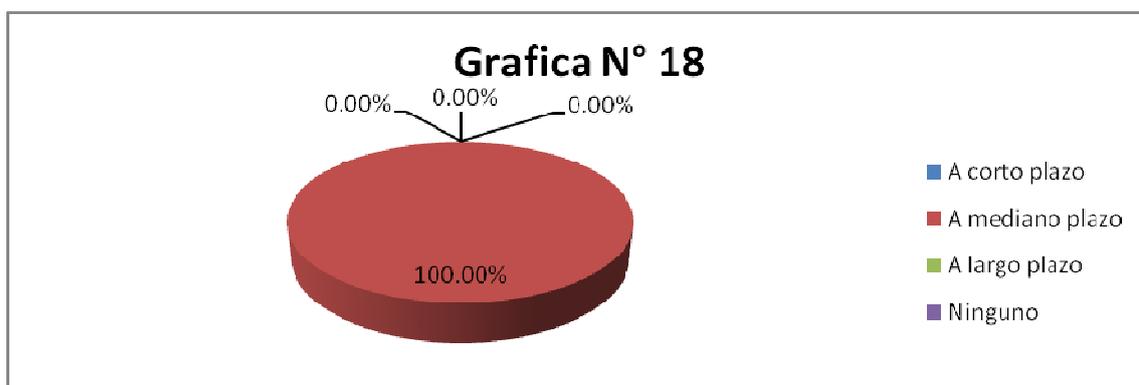
**Pregunta N° 18** ¿En qué lapso de tiempo estaría dispuesto a implementarlo?

**Objetivo:** Conocer en qué lapso de tiempo el propietario estaría dispuesto a implementar el Departamento de Recursos Humanos en la microempresa.

**Cuadro N° 19**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A corto plazo	0	0%
A mediano plazo	1	100%
A largo plazo	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.



**Análisis e Interpretación:**

El entrevistado manifestó que de implementar el Departamento de Recursos Humanos lo haría a mediano plazo, ya que el volumen de operaciones de la empresa no lo permiten implementarlo de inmediato.

El tiempo que el propietario a estimado conveniente para implementar el departamento de recursos humanos por la naturaleza y volumen de operaciones es el adecuado.

## 4.2 Presentación, Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario dirigido al personal de la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.”

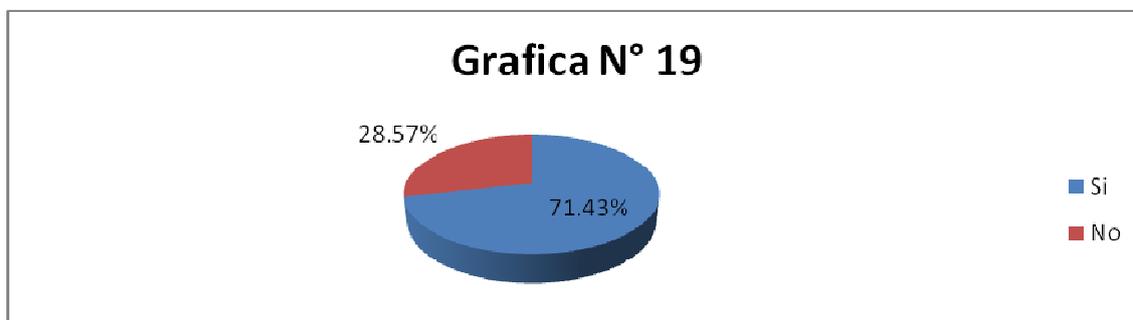
**Pregunta N° 1** ¿Conoce usted si existen políticas de personal en la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.”?

**Objetivo:** Conocer si los empleados saben de la existencia de políticas de personal dentro de la microempresa.

**Cuadro N° 20**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71.43%
No	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos un 71% de los encuestados manifestaron que si tienen conocimiento de las políticas de personal implementadas en la microempresa; mientras que un 29% dijo no saber de la existencia de estas políticas.

Esto se puede interpretar que la mayoría de los empleados conocen las políticas de personal pero para aquellos empleados que las conocen es necesario que el propietario de la microempresa se las haga saber.

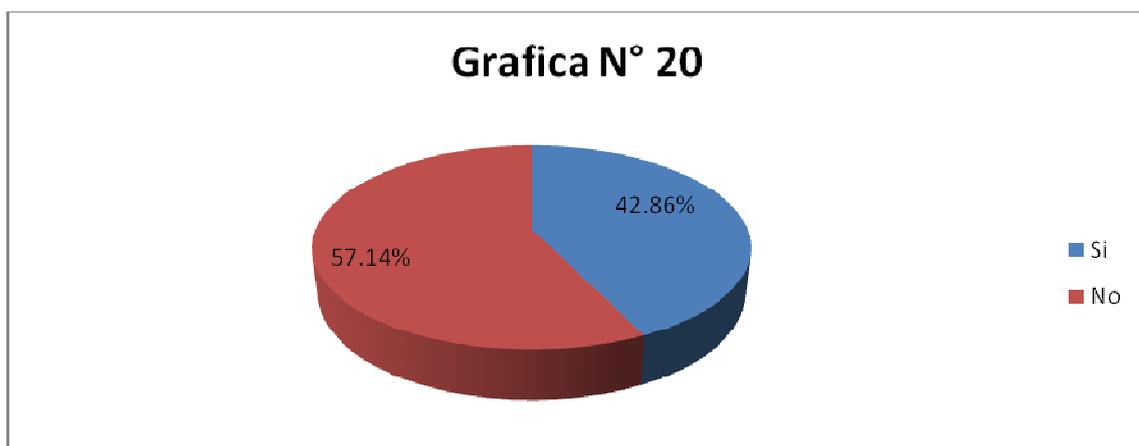
**Pregunta N° 2** ¿Conoce usted los objetivos de la microempresa?

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen los objetivos a los que aspira la microempresa.

**Cuadro N° 21**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	42.86%
No	4	57.14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según la grafica N° 2 un 43% de los empleados si conoce los objetivos de la microempresa; mientras que un 57% declaro que no los conoce.

Muestra hasta que punto los empleados están identificados y comprometidos con su lugar de trabajo; es decir, la mayoría de trabajadores solo llegan; hacen su trabajo y luego se marchan sin tener conocimiento de los objetivos que persigue la microempresa.

**Pregunta N° 3** ¿Existe Misión y Visión en la microempresa?

**Objetivo:** Conocer si en la microempresa existe misión y visión y si los empleados tienen conocimiento de ellas.

**Cuadro N° 22**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0.00%
No	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos todos los empleados manifestaron que en la microempresa no existe una misión ni visión debidamente establecida.

La no existencia de una misión y visión se presenta como una limitante para los empleados ya que ellos no están identificados con los fines que desea alcanzar la microempresa.

**Pregunta N° 4** ¿Conoce si existe un Procedimiento por escrito para reclutar y seleccionar el personal?

**Objetivo:** Conocer si existe un procedimiento por escrito para reclutar y seleccionar al personal.

**Cuadro N° 23**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0.00%
No	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según los datos obtenidos y los que representa la grafica N° 4 todos los empleados manifestaron que no existe ningún procedimiento por escrito para contratar a los nuevos empleados.

Representa un problema para la microempresa cada vez que desee reclutar y contratar personal porque no cuenta con las políticas de reclutamiento y selección a seguir para dicho proceso sino que solamente lo realiza de forma empírica.

**Pregunta N° 5** ¿Se dispone de un inventario de personal actualizado?

**Objetivo:** Conocer si se dispone de un inventario de personal actualizado.

**Cuadro N° 24**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0.00%
No	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a lo que representa la grafica N° 5 todos los empleados concuerdan en que la microempresa no tiene un inventario de personal actualizado.

La falta de un registro de personal representa cierto grado de riesgo para la microempresa por no saber la clase de empleados con que se cuenta.

**Pregunta N° 6** ¿Esta satisfecho con el puesto que desempeña?

**Objetivo:** Conocer si el empleado se siente satisfecho con el puesto que desempeña.

**Cuadro N° 25**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	100%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según los datos obtenidos todos los empleados manifestaron sentirse satisfechos con el puesto que desempeñan.

Dando como resultado un ambiente agradable dentro de su lugar de trabajo, lo cual es de gran beneficio para la microempresa ya que así se fomenta un clima de trabajo idóneo para poder obtener resultados favorables para esta.

**Pregunta N° 7** ¿Las funciones que realiza están de acorde a la naturaleza de su puesto?

**Objetivo:** Conocer si las funciones que realiza el empleados esta de acorde a la naturaleza de su puesto.

**Cuadro N° 26**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	100%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos todos los empleados expresaron que las funciones que estos realizan están acorde a la naturaleza de su puesto.

Es decir, que no realizan funciones o actividades que no estén relacionadas al cargo que desempeña por lo que no existe un sobrecargo en sus actividades laborales.

**Pregunta N° 8** ¿En el puesto que desempeña se le ha definido sus funciones y procedimientos?

**Objetivo:** Conocer si las funciones y procedimientos están definidas claramente para cada puesto.

**Cuadro N° 27**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	100%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según lo que representa la grafica N° todos los empleados manifiestan que las funciones y procedimientos están bien definidos para cada puesto.

Permite que cada empleado ya sea nuevo o antiguo tiene conocimiento de todas las actividades laborales u obligaciones que debe realizar dentro de la microempresa.

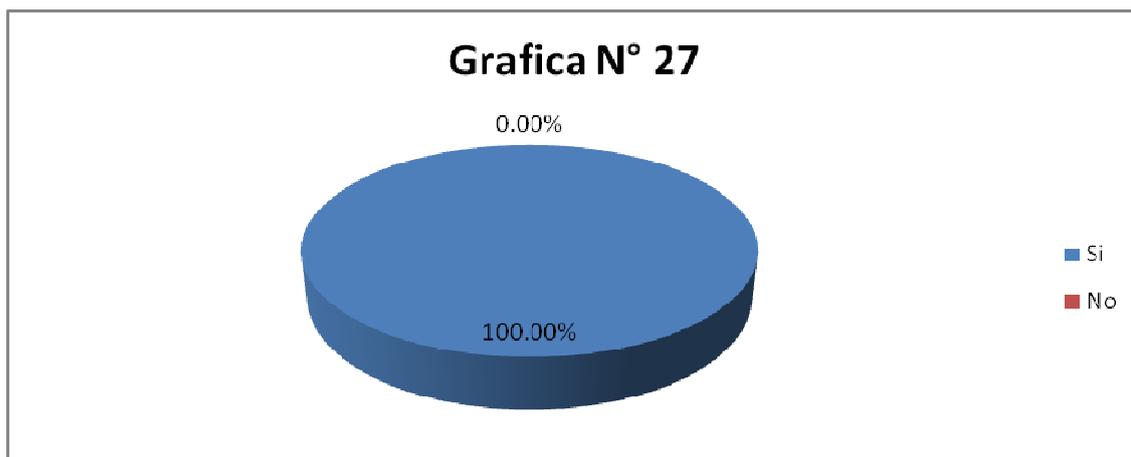
**Pregunta N° 9** ¿Cree usted que es necesario crear un departamento de Recursos Humanos en la microempresa?

**Objetivo:** Conocer si es necesaria la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la microempresa.

**Cuadro N° 28**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	100%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos todos los empleados están de acuerdo en que es necesaria la creación de un departamento de recursos humanos para un mejor control del personal.

Todos los trabajadores ven la necesidad que tiene la microempresa de tener una adecuada administración para poder lograr un desarrollo sustancial y así poder tener mejores condiciones laborales.

**Pregunta N° 10** ¿Tiene usted conocimiento si la microempresa cuenta con manuales?

**Objetivo:** Conocer si los empleados tienen conocimientos de los manuales con que cuenta la microempresa.

**Cuadro N° 29**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0.00%
No	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según los datos obtenidos y lo que representa la grafica N° 10 es que los empleados no tienen conocimiento de los manuales con los que cuenta la microempresa.

Se puede interpretar como que la empresa no posee ningún tipo de manuales o bien que estos no se les hayan dado a conocer a los trabajadores; esto es una desventaja porque los empleados no tienen lineamientos específicos que seguir.

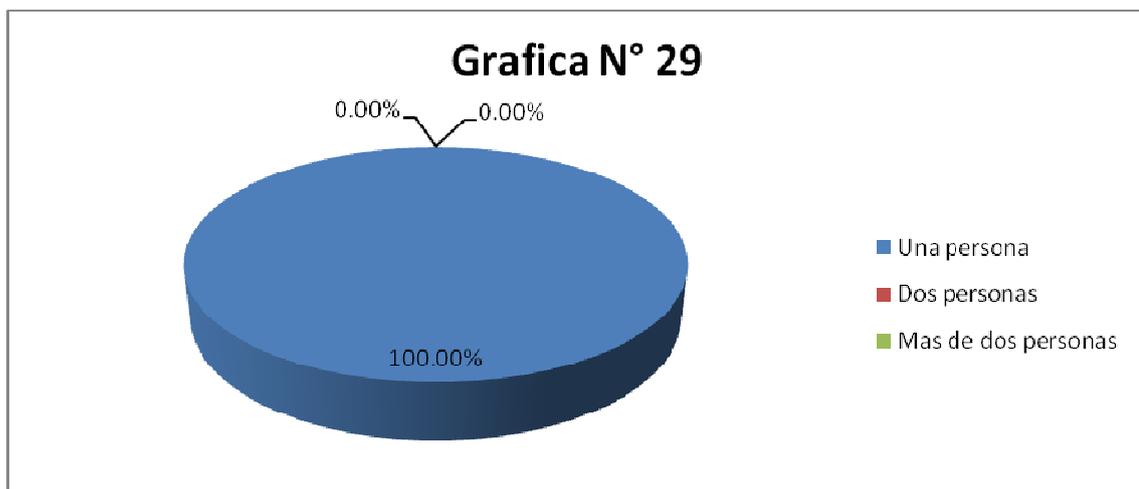
**Pregunta N° 11** ¿Para realizar su trabajo normalmente recibe ordenes de?

**Objetivo:** Identificar si los empleados reciben ordenes de una sola persona.

**Cuadro N° 30**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Una persona	7	100%
Dos personas	0	0.00%
Más de dos personas	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos todos los empleados manifiestan que las ordenes las da una solo persona; la cual es el propietario.

Los trabajadores tienen un solo jefe y tienen que responderle solamente a él lo cual es una ventaja. En la microempresa existe un tipo de autoridad lineal.

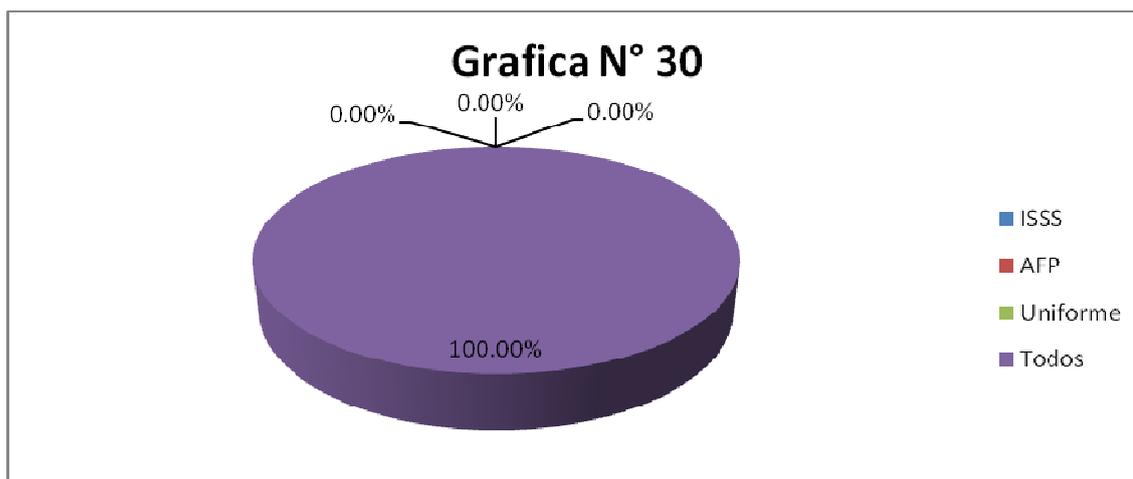
**Pregunta N° 12** ¿Qué beneficios le otorga la microempresa?

**Objetivo:** Conocer los beneficios que la microempresa le otorga a sus empleados.

**Cuadro N° 31**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
ISSS	0	0.00%
AFP	0	0.00%
Uniforme	0	0.00%
Todos	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según los datos obtenidos en la pregunta N° 12 todos los empleados cuentan con todas las prestaciones de ley y además se les proporciona uniforme para realizar su trabajo.

Quiere decir que los empleados se sienten satisfechos ya que están afiliados al seguro social y al fondo de pensiones lo cual les garantiza los servicios de salud así como también un retiro adecuado para su jubilación.

**Pregunta N° 13** ¿En la empresa existe estabilidad laboral?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa existe estabilidad laboral.

**Cuadro N° 32**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	100%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos todos los empleados convergen en que tienen estabilidad laboral por lo que trabajan sin el temor de ser despedidos en cualquier momento.

Lo cual garantiza un mejor rendimiento en el proceso productivo; permitiendo una mejor relación entre jefe y empleados.

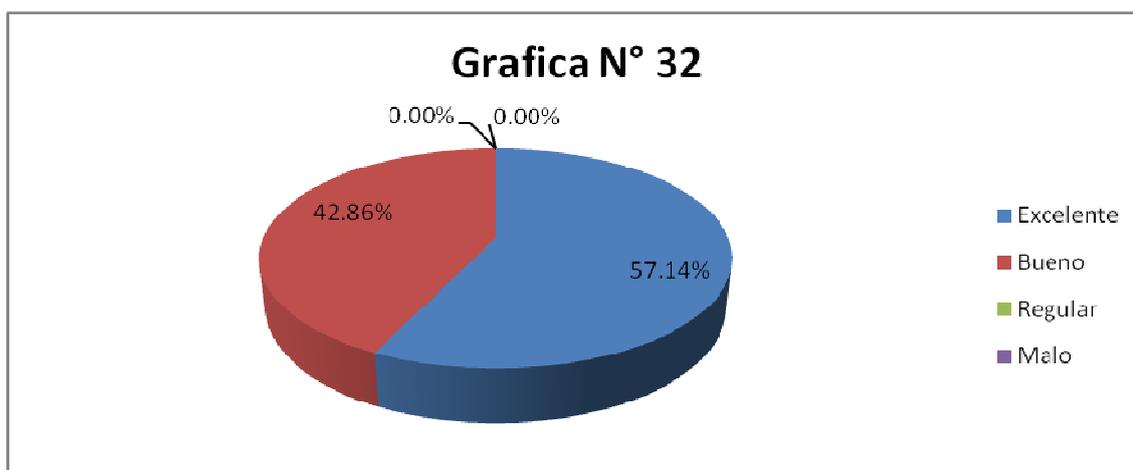
**Pregunta N° 14** ¿Cómo clasifica el ambiente en el trabajo?

**Objetivo:** Conocer como los empleados clasifican el ambiente de trabajo dentro de la microempresa.

**Cuadro N° 33**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	4	57.14%
Bueno	3	42.86%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según los datos obtenidos y lo que representa la grafica N° 14 un 57% de los empleados clasifican el ambiente de trabajo como excelente; mientras que un 43% lo clasifica como bueno.

Es decir, que el clima organizacional es el adecuado para que todos los trabajadores desempeñen con toda tranquilidad en sus actividades laborales lo cual se tendrá que ver reflejado en la producción de la microempresa.

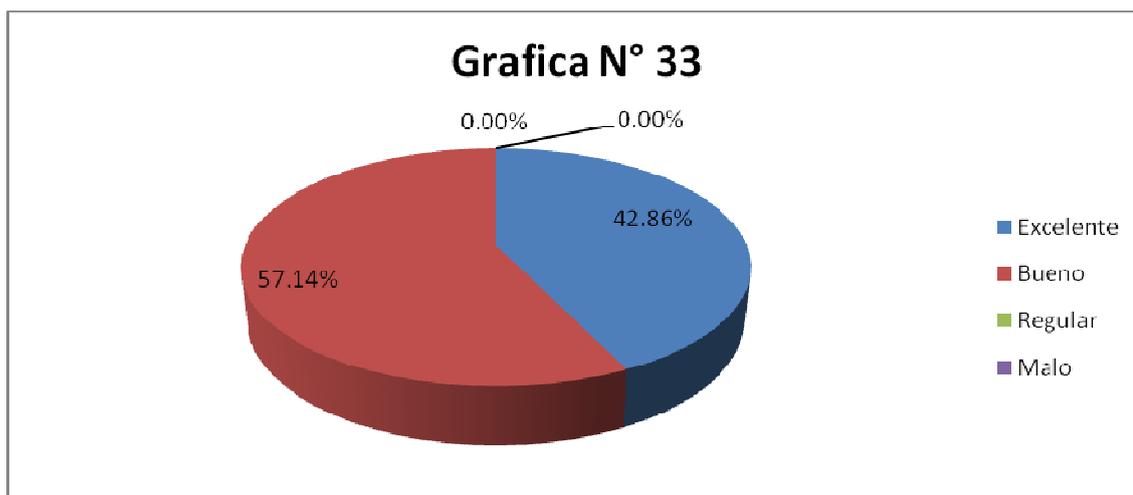
**Pregunta N° 15** ¿Cómo es la relación entre jefe y empleados?

**Objetivo:** Conocer como es la relación entre jefe y empleados.

**Cuadro N° 34**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	3	42.86%
Bueno	4	57.14%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta



**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta N° 15 un 43% de los empleados consideran que la relación entre jefe y empleados es excelente; mientras que un 57% considera que es buena.

Al existir una relación cordial y de respeto se estimula a incrementar el compromiso del empleado hacia la empresa.

**Pregunta N° 16** ¿Existen programas de capacitación para los empleados de la microempresa?

**Objetivo:** Conocer si existen programas de capacitación para los empleados de la microempresa.

**Cuadro N° 35**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0.00%
No	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según los datos reflejados en la grafica N° 16 todos los empleados manifiestan que no existen programas de capacitación en la microempresa.

La falta de programas de capacitación genera limitantes para el desarrollo de las habilidades de cada empleado de la microempresa.

**Pregunta N° 17** ¿Se ha motivado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si se motiva al personal para que asuma un mayor control de su trabajo.

**Cuadro N° 36**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	100%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos todos los empleados manifiestan que se les motiva constantemente para asumir un mejor control en sus labores.

Cada empleado esta motivado para enfrentarse a diversas situaciones de presión; así como para ser creativos al momento de producir las prendas que se fabrican.

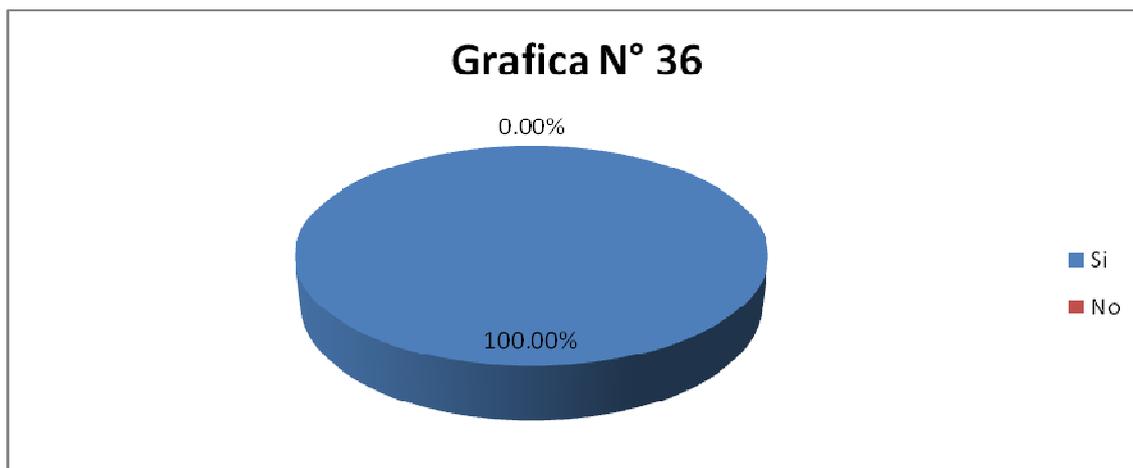
**Pregunta N° 18** ¿Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en la honestidad, respeto y amabilidad entre usted y el propietario?

**Objetivo:** Conocer si dentro de la microempresa se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en la honestidad, respeto y amabilidad entre los empleados y el jefe.

**Cuadro N° 37**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	100%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Análisis e interpretación:**

Según los datos obtenidos en la pregunta N° 18 todos los empleados manifestaron decirse satisfechos por la relación de respeto, honestidad y amabilidad que se ha cultivado entre ellos y su jefe.

Lo cual garantiza un mejor sistema de comunicación bilateral, es decir, existe más fluidez en la información que se maneja dentro de la microempresa.

## **4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.3.1 CONCLUSIONES**

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V.” para la creación de un departamento de Recursos Humanos se puede concluir que:

- La microempresa no cuenta con un departamento que se encargue de la administración del Recurso Humano que contribuya a un control interno de la misma.
- En la microempresa se tiene conocimiento de políticas de personal, misión, visión y objetivos pero estos no están claramente definidas.
- La falta de procedimientos, así como de personal adecuado para realizar las funciones de reclutamiento, selección y contratación dificulta la elección del candidato idóneo para ocupar un puesto en la microempresa.
- La microempresa no posee manuales de procedimientos que ayuden a los empleados a realizar de manera eficiente sus actividades laborales.
- Confecciones Granados no cuenta con un Organigrama definido donde se reflejen los niveles jerárquicos que posee dicha empresa.
- Los empleados no cuentan con programas de capacitación formales sino que solamente reciben instrucciones por parte del propietario de la microempresa.

#### **4.3.2 RECOMENDACIONES**

- Se considera necesario la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la microempresa que contribuya a mejorar la administración del recurso humano.
- Las políticas de personal, misión, visión y objetivos deben estar debidamente establecidos de manera visibles donde los empleados y personas en general puedan verlas y asimilarlas.
- Se debe contar con procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal adecuados para garantizar que el personal contratado sea el idóneo para la microempresa.
- El establecimiento de manuales de procedimientos ayudará a que los empleados tengan un mejor conocimiento de las funciones y actividades que deben realizar en cada puesto de trabajo.
- Poner en práctica un método de Evaluación del Desempeño que contribuya a mejorar el rendimiento de los empleados en la microempresa.
- Es necesaria la creación de una estructura organizativa que permita definir los niveles jerárquicos dentro de la microempresa.
- “Confecciones Granados S.A. de C.V.” debe emplear programas de capacitación externas para que sus empleados puedan adquirir nuevos conocimientos y mejorar su desempeño laboral.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA PARA LA**  
**CREACIÓN DE UN**  
**DEPARTAMENTO DE**  
**RECURSOS HUMANOS EN LA**  
**MICROEMPRESA**  
**“CONFECCIONES GRANADOS**  
**S.A. DE C.V.”**

**CAPÍTULO V**  
**5. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE**  
**RECURSOS HUMANOS EN LA MICROEMPRESA “CONFECCIONES**  
**GRANADOS S.A. DE C.V.”**

**5.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

En este mundo cambiante es necesario que las empresas se mantengan a la vanguardia en el mercado; es por ello que deben innovar sus procesos y adquirir nueva tecnología con el fin de volverse más competitivas ante sus rivales. Para que esto se lleve a cabo, toda empresa debe contar con un recurso humano capacitado con el fin de volverla más productiva, ya que las personas son el factor más importante y dinámico que da vida a toda empresa.

En “Confecciones Granados” no es la excepción, pues aunque ésta sea una microempresa siempre enfrenta problemas en la toma de decisiones, ya que es el propietario el único que decide cómo resolver las dificultades que se presentan, puesto que no es una empresa proactiva. Es necesario que en la microempresa exista una excelente planeación del recurso humano, pues la falta de ésta ocasiona grandes problemas en el proceso productivo.

Para solucionar los problemas que son causados por la administración informal del recurso humano, es necesario crear y poner en práctica un departamento que se encargue de elaborar y establecer políticas que contribuyan al logro de los objetivos de la microempresa. El Departamento de Recursos Humanos debe estar integrado por el personal idóneo que se encargue de planear y diseñar estrategias que permitan el logro de los objetivos de dicha unidad.

## **5.2 BENEFICIOS ESPERADOS**

Con la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la microempresa “Confecciones Granados” S.A. de C.V., se espera obtener los siguientes beneficios:

1. Un personal altamente eficiente y eficaz.
2. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal, que proporcione a la persona idónea para el puesto requerido.
3. Habrá mejores relaciones laborales entre jefe y empleados, por medio de una buena comunicación.
4. Se creará técnicas de motivación para que los empleados se esmeren en sus labores.
5. Se propondrá un método para evaluar al personal, para medir el grado de desempeño que tiene cada uno de ellos.

## **5.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.3.1 PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

La planeación de recursos en la microempresa “Confecciones Granados” S.A. de C.V., será realizada por el Departamento de Recursos Humanos tomando en cuenta el personal que se tiene contratado y el que se desea incorporar a la institución. Las funciones que le corresponden al área de planeación de esta institución deberán ser realizadas a mediano o largo plazo de acuerdo a las necesidades que se presenten.

#### ***De las funciones de planeación cabe mencionar las siguientes:***

Establecer las necesidades de personal, para realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.

Ejecutar una adecuada orientación del personal disponible, para ubicarlo de manera eficiente en los puestos de trabajo.

- Efectuar pronósticos e inventarios de personal para conocer las características y habilidades que éste debe poseer, de acuerdo a las necesidades de la microempresa.
- Desarrollar técnicas de evaluación que ayuden a la microempresa a determinar el nivel de desempeño que tiene cada empleado en su puesto de trabajo.
- Diseñar programas de capacitación que contribuyan a desarrollar y fortalecer las habilidades técnicas, humanas y conceptuales del personal de la institución.

### **Misión propuesta**

“Somos un departamento cuya función primordial es contribuir al éxito organizacional, manteniendo excelentes relaciones laborales entre todo el personal de la microempresa”.

### **Visión propuesta**

“Convertirnos en el departamento funcional más exitoso con el propósito de hacer más productiva a “Confecciones Granados” S.A. de C.V.”.

### **Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.**

- Implementar procesos organizados y coordinados que permitan realizar una adecuada administración del recurso humano en la microempresa “Confecciones Granados S.A. de C.V. ”
- Satisfacer las necesidades de personal en cada una de las áreas de manera ágil y oportuna.
- Desarrollar técnicas de evaluación del desempeño que ayuden a la microempresa a determinar el nivel de productividad que cada empleado proporciona a la organización.

- Diseñar programas de capacitación que contribuyan a desarrollar y fortalecer las habilidades técnicas, humanas y conceptuales del personal de la microempresa.
- Impulsar procesos de socialización e inducción que contribuyan y/o faciliten la adaptación de los nuevos empleados dentro de microempresa.

### **Políticas del Departamento de Recursos Humanos.**

1. El departamento de recursos humanos determinará en forma sistemática la provisión y demanda de empleados necesarios para solventar las necesidades de personal.
2. Suministrar a la organización el personal adecuado, para cumplir con los objetivos de la microempresa.
3. El departamento de recursos humanos deberá mantener contacto permanente con el resto de departamentos o unidades que forman la microempresa, para una mejor planeación de personal.
4. Capacitar al personal actual por lo menos tres veces al año y al personal nuevo capacitarlo por lo menos quince días antes de desempeñar su cargo.
5. Realizar reuniones por lo menos una vez al mes; o cuando se considere necesario con el jefe y empleados para revisar el trabajo realizado y comunicar así nuevas acciones a realizar.

### **Estrategias Propuestas para el Departamento de Recursos Humanos.**

- a) Dirigir esfuerzos para que la microempresa disponga de un sistema de información de recursos humanos que proporcione datos confiables y actualizados de aspirantes que podrían ocupar un puesto en la microempresa.
- b) Realizar periódicamente el cálculo y análisis de los índices de rotación de personal y de ausentismo para conocer las fluctuaciones de empleados en

toda la microempresa, de manera que se pueda emprender una investigación que explique las causas que originan dicho fenómeno.

- c) Almacenar por separado la información de aspirantes que quedaron como segunda opción en anteriores procesos de selección para tomarlos en cuenta cuando se presente una nueva plaza vacante.
- d) Planear anualmente el personal en todas las áreas de la microempresa, especialmente en aquellas en que la rotación de personal es más constante.
- e) Motivar al personal con incentivos que les permitan desempeñarse de una manera más eficaz y eficiente dentro de su puesto de trabajo.

El departamento de recursos humanos será el encargado de comunicar las actividades a realizar dentro de la microempresa las cuales son planeadas por el propietario y el jefe del Departamento de Recursos Humanos.

### **5.3.2 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Para que exista una buena organización de un Departamento de Recursos Humanos en la microempresa “Confecciones Granados” es necesario tener claramente bien definida su estructura organizacional. En este caso la microempresa no cuenta con una estructura organizacional, por tal razón proponemos el siguiente organigrama a la microempresa.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA MICROEMPRESA “CONFECCIONES GRANADOS” S.A. DE C.V.

### ORGANIGRAMA Y SUS FUNCIONES



#### **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:**

**GERENTE GENERAL:** Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

#### **AUDITOR EXTERNO:**

**CONTABILIDAD EXTERNA:** Es la encargada de Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

**DEPARTAMENTO DE VENTAS:** Es el departamento encargado de elaborar planes de ventas en el que se definan los objetivos que se quieran alcanzar y los medios económicos y humanos para conseguirlos.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:** Es el departamento encargado de proveer a la empresa el personal más idóneo para la ejecución de los diferentes trabajos requeridos, así como también, de crear nuevas habilidades o de mejorar las existentes en el personal, además de crear y ejecutar los diferentes sistemas de recompensas y sanciones que incentiven el buen trabajo y la satisfacción del cliente.

**DEPARTAMENTO DE CONFECCIÓN:** Es el departamento que se encarga de la fabricación de trajes o prendas de vestir con maquinas que son utilizadas por el personal de la empresa.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA MICROEMPRESA “CONFECCIONES GRANADOS” S.A. DE C.V.**



**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:** Es el departamento encargado de proveer a la empresa el personal más idóneo para la ejecución de los diferentes trabajos requeridos, así como también, de crear nuevas habilidades o de mejorar las existentes en el personal, además de crear y ejecutar los diferentes sistemas de recompensas y sanciones que incentiven el buen trabajo y la satisfacción del cliente.

**UNIDAD DE ADMISIÓN:** Esta unidad perteneciente al departamento de Recursos Humanos es la encargada de realizar la función de atraer y contratar al personal requerido por la empresa a través de la implementación eficiente de los diferentes métodos que le permita una eficiente objetividad en sus labores.

**UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** Encargada de planificar y ejecutar las diferentes actividades concernientes al incremento de las capacidades

y habilidades del personal que forman parte de la organización generando empleados polivalentes, capaces de servir y ayudar a la empresa para que esta pueda lograr la satisfacción de sus clientes.

**UNIDAD DE CONTROL Y COMPENSACIONES:** Es la unidad encargada de proveer a la empresa el personal mas idóneo para la ejecución de los diferentes trabajos requeridos, así como también, de crear nuevas habilidades o de mejorar las existentes en el personal; además, de crear y ejecutar los diferentes sistemas de recompensas y sanciones que promuevan e incentiven el buen trabajo de los empleados para la satisfacción de los clientes.

**5.3.2.1 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA MICROEMPRESA CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.**



### 5.3.3 DISEÑO DE CARGOS

Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener aptitudes que varían según el cargo, nivel jerárquico, y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnologías. El diseño de cargos, constituye la manera como cada cargo esta estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- a. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- b. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quien deberá reportarse el ocupante del cargo (responsabilidad) es decir, quien es su superior inmediato.
- d. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y con las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

## **Propuesta del Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos, para la microempresa “Confecciones Granados” S.A. de C.V.**

En este manual se pretende contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa de la microempresa. Se va a especificar las funciones y requisitos de cada cargo, constituyéndose un documento importante para la funcionalidad del Departamento de Recursos Humanos y para la microempresa.

### **Objetivos del Manual de Descripción de Cargos del Departamento de Recursos Humanos.**

- ✚ Servir de guía para una adecuada orientación de las personas que se desempeñan en los diferentes cargos.
- ✚ Definir las diferentes funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo, para que cada empleado esté informado de sus deberes.
- ✚ Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.

### **Ámbito de aplicación.**

El manual de descripción de cargos, tendrá como ámbito de aplicación el área administrativa del departamento de recursos humanos que se pretende crear en la microempresa “Confecciones Granados” S.A. de C.V., el cual comprende el personal de dicho departamento.

### **Normas para su uso y actualización.**

A continuación, se presentan algunas normas que se deberán cumplir con el propósito de garantizar el seguimiento y efectividad del manual de descripción de cargos del departamento de recursos humanos.

- ✓ El manual debe ser aprobado y apoyado por el propietario de la microempresa, con la finalidad que sea del conocimiento de todo el personal.
- ✓ Proporcionar copia del manual al personal requerido en cada una de las unidades que va a contener el departamento de recursos humanos. A fin de que se conozcan las funciones y requerimientos del cargo a desempeñarse.
- ✓ La ejecución de las tareas de cada cargo deberán estar en función con los intereses de la microempresa. El jefe del Departamento de Recursos Humanos deberá revisar periódicamente el contenido de los cargos.
- ✓ El manual deberá revisarse por lo menos una vez al año para incorporar cualquier cambio o modificación necesaria.
- ✓ Cuando se asignen nuevas responsabilidades a los diferentes cargos éstas deberán señalarse por escrito para que se incorporen al manual.
- ✓ No podrán trasladarse las responsabilidades de un cargo otro.

## MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b> <b>Manual de Análisis y Descripción Puestos</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Jefe de Recursos Humanos.</p> <p><b>Se reporta a:</b> Gerente General.</p> <p><b>Otros nombres del puesto:</b> Jefe de Personal, Dirección de Personas.</p> <p><b>Supervisa a:</b> Los Responsables de las Unidades de Admisión, Capacitación y Desarrollo, Control y Compensación.</p> <p><b>Personas que requieren el puesto:</b> Una persona.</p>	
<b>2. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	
<p>Es la persona encargada de gestionar el funcionamiento de los Recursos Humanos que forman parte de la empresa y de planificar los requerimientos de los mismos además de regular y sancionar los comportamientos no deseados, le corresponde la dirección de las unidades bajo su mando.</p>	
<b>3. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</b>	
<p><b>Actividades diarias:</b></p> <p>Revisar base de datos e información de los empleados.</p> <p>Dirigir y revisar las actividades que realizan las unidades bajo su mando.</p> <p>Elaboración y aprobación de proyectos vinculados a Desarrollo de Personas.</p> <p><b>Actividades periódicas:</b></p> <p>Colaborar en la aplicación de normas que regulen las actividades de la empresa.</p> <p>Mantener contacto con instituciones públicas para el desarrollo de eventos como actividades deportivas etc.</p> <p>Asesorar a todas las áreas de la empresa sobre la importancia en el trato a las personas.</p> <p>Abrir expediente semanal sobre el comportamiento y funcionamiento de los RH.</p>	

**Actividades ocasionales:**

Planificar los procesos de selección y entrenamiento del personal que se requiera ya sea eventual o no. Coordinar la presentación de nuevos proyectos a las diferentes áreas de la empresa según el tema que soliciten.

Actualizar la base de datos sobre remuneraciones, anticipos a sueldos entre otros.

**4. RELACIONES DE TRABAJO****Relaciones Internas:**

**Unidad de Admisión.** Planificar los requerimientos de los procesos que implican y además de delimitar responsabilidades en cada etapa del proceso y para coordinar las actividades para el eficiente manejo del tiempo y recursos.

**Unidad de Capacitación y Desarrollo.** Planificar los requerimientos necesarios para fortalecer los conocimientos y habilidades necesarias de los actuales y futuros empleados. Además de plantear los objetivos que la unidad solicite para el accionar respectivo.

**Unidad de Control y Compensaciones.** Planificar las oportunidades de crecimiento de los empleados y para la implementación de un plan formal de evaluación y compensación del desempeño de todos los empleados en base a los objetivos de la empresa.

Gerencia. Para establecer los medios que se requieran en las actividades de las distintas unidades del departamento y para solventar las dificultades cotidianas y coordinar esfuerzos en el logro de objetivos individuales y organizacionales.

**Relaciones Externas:**

**INSAFORP.** Para la contratación de capacitaciones a los empleados en las áreas solicitadas para coordinar las actividades que nos soliciten.

**Instituciones públicas.** Para brindar apoyo en caso de actividades recreativas y ayuda en caso de desastres.

**Ministerio de Trabajo.** Para obtener información de posibles candidatos para los procesos de selección.

**5. REQUISITOS MÍNIMOS**

**Grado académico:** Licenciatura en Administración de Empresas.

**Experiencia:** Dos años en puestos similares y un año de preferencia en este puesto.

**Conocimientos especiales:** Acerca de gestión de RH, Liderazgo, Motivación Trabajo en Equipo y Solución de Problemas.

**Habilidades especiales:** En cuanto a actividades facilidad de expresión, dinamismo e influencia en otros comportamientos.

**Actitudes requeridas:** Iniciativa, Excelentes Relaciones Humanas, Honesto y Responsable.

## **6. ESPECIFICACIONES**

**Responsabilidades:** El correcto funcionamiento del Departamento de Recursos Humano, la eficiente coordinación de las unidades dentro del departamento y el desarrollo de todos los procesos implícitos en la contratación de nuevos empleados y su respectivo seguimiento.

**Ambiente:** Respeto, Cooperación, Trabajo en equipo, y un excelente espacio físico para el desempeño de las diferentes actividades asignadas.

**Riesgos:** Piso resbaloso por el desperdicio de material.



**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**Manual de Análisis y Descripción Puestos**

**1. IDENTIFICACIÓN**

**Nombre del puesto:** Unidad de Admisión.

**Se reporta a:** Jefe de Recursos Humanos.

**Otros nombres del puesto:** Encargado de selección de Personas.

**Supervisa a:** Ninguna

**Personas que requieren el puesto:** Una persona.

**2. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Es la persona encargada de Identificar las necesidades de Recursos Humanos para proveer a la empresa del mejor elemento humano disponible en el mercado laboral para incorporarlo a la empresa y además de velar por la adaptación del candidato seleccionado.

**3. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA**

**Actividades diarias:**

Analizar las necesidades de personal en las diferentes áreas de la microempresa.  
Coordinar con el jefe de Recursos Humanos la necesidad de formular un plan formal de Reclutamiento y Selección.

Actualizar una base de datos sobre los diferentes procesos que le competen.

**Actividades periódicas:**

Acordar junto con los demás jefes de unidades los objetivos y funciones del personal bajo su cargo.

Determinar las oportunidades y exigencias futuras de los candidatos respecto al proceso de selección.

Elaboración de los procedimientos que realiza en su respectiva área.

Realizar acciones para buscar la aprobación del Manual de bienvenida.

**Actividades ocasionales:**

Elaborar el presupuesto de la unidad.  
Coordinar la presentación de nuevos proyectos a las diferentes áreas de la empresa según el tema que soliciten.  
Actualizar la base de datos sobre remuneraciones, anticipos a sueldos entre otros.

**4. RELACIONES DE TRABAJO**

**Relaciones Internas:**  
**Unidad de Capacitación y Desarrollo.** Apoyar en los esfuerzos necesarios que conllevaran el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades necesarias de los actuales y futuros empleados. Además de proveerle información sobre las calificaciones obtenidas por los candidatos ya seleccionados.  
**Unidad de Control y Compensaciones.** Facilitar información que esta unidad le solicite y para lo que estime conveniente y sobre todo coordinar actividades de apoyo.  
Gerencia. Para establecer los medios que se requieran en las diferentes actividades de la unidad y para solventar las dificultades cotidianas y coordinar esfuerzos en el logro de objetivos individuales y organizacionales.  
**Relaciones Externas:**  
**Ministerio de Trabajo.** Para obtener información de posibles candidatos para los procesos de selección.  
**Asociaciones de contrataciones.** Para mejorar los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal.

**5. REQUISITOS MÍNIMOS**

**Grado académico:** Licenciatura en Administración de Empresas.  
**Experiencia:** Dos años en puestos similares y un año de preferencia en este puesto.  
**Conocimientos especiales:** Acerca de técnicas de Reclutamiento, Selección e Inducción de persona, Planificación de tarea, Identificación de problemas.  
**Habilidades especiales:** Trabajo minucioso, facilidad para investigar y

Capacidad para persuadir y Motivación empresarial.

**Actitudes requeridas:** Trabajo por objetivos, Iniciativa, Honesto, Responsable, con alto poder de decisión y poseer un compromiso ético y moral con la empresa.

## **6. ESPECIFICACIONES**

### **Responsabilidades:**

El correcto funcionamiento de la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personas y la eficiente coordinación con las demás unidades dentro del departamento de RH y el desarrollo de todos los procesos implícitos en el desarrollo de sus actividades.

### **Ambiente:**

Respeto, Cooperación, Trabajo en equipo, condiciones afectivas y un entorno competitivo.

### **Riesgos:**

Piso resbaloso por el desperdicio de material.



**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**Manual de Análisis y Descripción Puestos**

**1. IDENTIFICACIÓN**

**Nombre del puesto:** Unidad de Capacitación y Desarrollo.

**Se reporta a:** Jefe de Recursos Humanos.

**Otros nombres del puesto:** Formación de Personal.

**Supervisa a:** Ninguna

**Personas que requieren el puesto:** Una persona.

**2. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Es la persona encargada de gestionar el funcionamiento de la Unidad de Capacitación y Desarrollo y de planificar los requerimientos de las mismas actividades que conllevan la Capacitación y Desarrollo de personas además de brindar información a las otras unidades respecto a programas de capacitación y otra información que se estime conveniente

**3. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA**

**Actividades diarias:**

Elaborar informes sobre análisis de necesidades de capacitación.

Actualización de las técnicas de capacitación y desarrollo aplicadas a la empresa.

Apoyar a otras unidades sobre información relevante.

**Actividades periódicas:**

Determinar por medio de una evaluación las áreas y el personal que necesite mejorar su desempeño.

Brindar capacitaciones a las unidades que lo requieran.

**Actividades ocasionales:**

Implementar programas de desarrollo de nuevas técnicas de procedimientos en el área de producción.

Capacitar al departamento de comercialización para incrementar el promedio de

ventas.
<b>4. RELACIONES DE TRABAJO</b>
<p><b><u>Relaciones Internas:</u></b></p> <p><b>Unidad de Admisión.</b> Apoyar en los esfuerzos necesarios que conllevan la inducción de futuros empleados. Además de proveerle información sobre los conocimientos actuales de los candidatos ya seleccionados y Coordinación de las actividades para el eficiente manejo del tiempo y recursos.</p> <p><b>Unidad de Control y Compensaciones.</b> Brindarle información sobre los programas de capacitación y desarrollo para que se efectúe una futura evaluación y compensación del desempeño de todos los empleados en base a los objetivos de la empresa.</p> <p><b>Gerencia.</b> Para planificar las actividades de la unidad en cuanto a la etapa de capacitación y para solventar las dificultades cotidianas y coordinar esfuerzos en el logro de objetivos individuales y organizacionales.</p> <p><b><u>Relaciones Externas:</u></b></p> <p><b>INSAFORP.</b> Para la contratación de capacitaciones a los empleados en las áreas solicitadas para coordinar las actividades que nos soliciten.</p> <p><b>Instituciones de Formación.</b> Para obtener información actualizada de temas a capacitar y los costos que requieren.</p>
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS</b>
<p><b>Grado académico:</b> Licenciatura en Administración de Empresas.</p> <p><b>Experiencia:</b> Dos años en puestos similares y un año de preferencia en este puesto.</p> <p><b>Conocimientos especiales:</b> Acerca de Desarrollo de personas, Liderazgo, Motivación Trabajo en Equipo y sobre las mejores técnicas de Capacitación.</p> <p><b>Habilidades especiales:</b> En cuanto a actividades facilidad de expresión, dinamismo e investigación, análisis de las necesidades de capacitación de los empleados.</p>

**Actitudes requeridas:** Iniciativa, Excelentes relaciones humanas, Honesto, Responsable y capacidad de persuasión.

## **6. ESPECIFICACIONES**

### **Responsabilidades:**

El correcto funcionamiento de la Unidad de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humano, la eficiente coordinación de las actividades dentro de la unidad y el desarrollo de todos los procesos implícitos en los procesos de fortalecimiento de los conocimientos de los empleados.

### **Ambiente:**

Respeto, Cooperación, Trabajo en equipo, y cierto grado de comodidad al efectuar tareas de análisis de necesidades de capacitación.

### **Riesgos:**

Piso resbaloso por el desperdicio de material.



**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**Manual de Análisis y Descripción Puestos**

**1. IDENTIFICACIÓN**

**Nombre del puesto:** Unidad de Control y Compensación.

**Se reporta a:** Jefe de Recursos Humanos.

**Otros nombres del puesto:** Pagos y Nomina.

**Supervisa a:** Ninguna

**Personas que requieren el puesto:** Una persona.

**2. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Es la persona encargada de elaborar los programas de evaluación de desempeño de los empleados de la empresa y de efectuar los respectivos procesos para la etapa de compensación realizada además de proporcionar a las otras unidades información sobre el comportamiento de los empleados en el transcurso de sus actividades.

**3. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA**

**Actividades diarias:**

Revisar la base de datos de los empleados para determinar las necesidades de evaluación del desempeño.

Apoyar a otras unidades en el desarrollo de actividades que se relacionen con el puesto.

**Actividades periódicas:**

Colaborar en la aplicación de normas que regulen las actividades de la empresa.

Mantener actualizada la base de datos sobre compensaciones y sanciones.

Asesorar a todas las áreas de la empresa sobre la importancia de evaluar el desempeño.

Abrir expediente semanal sobre el comportamiento y funcionamiento de los RH.

<p><b>Actividades ocasionales:</b></p> <p>Planificar los procesos de evaluación de desempeño y compensaciones.</p> <p>Coordinar la presentación de nuevos proyectos a las diferentes áreas de la empresa según el tema que soliciten.</p> <p>Actualizar la base de datos sobre remuneraciones, anticipos a sueldos entre otros.</p>
<p><b>6. RELACIONES DE TRABAJO</b></p>
<p><b><u>Relaciones Internas:</u></b></p> <p><b>Unidad de Admisión.</b> Para el intercambio de información respecto de nuevas contrataciones para su respectiva incorporación en la base de datos de la unidad.</p> <p><b>Unidad de Capacitación y Desarrollo.</b> Para el intercambio de información respecto a la compensación que recibirá un determinado empleado después de su respectiva evaluación de desempeño para determinar necesidades de capacitación.</p> <p><b>Gerencia.</b> Para establecerle las necesidades de evaluación de desempeño de los empleados de la empresa y proporcionarle un bosquejo de las diferentes actividades de esta etapa para lograr de objetivos individuales y organizacionales.</p> <p><b>Dirección General.</b> Para la aprobación respectiva de los programas de evaluación de desempeño y de compensaciones y establecer los puntos más importantes dentro de las juntas de la empresa para la planificación y evaluación de las actividades de los RH.</p> <p><b><u>Relaciones Externas:</u></b></p> <p><b>Ministerio de Trabajo.</b> Para actualizar información sobre compensación y evitar aspectos ilegales que perjudiquen la imagen de la empresa.</p> <p><b>Agencias de Evaluación.</b> Para obtener información sobre nuevas y actualizadas formas de evaluar al personal y lograr cumplir con las expectativas de evaluación.</p>
<p><b>5. REQUISITOS MÍNIMOS</b></p>
<p><b>Grado académico:</b> Licenciatura en Administración de Empresas.</p>

**Experiencia:** Dos años en puestos similares y un año de preferencia en este puesto.

**Conocimientos especiales:** Acerca de Formas de Compensaciones, Liderazgo, Motivación Trabajo en Equipo y Solución de problemas y sobre maneras de Control de personas.

**Habilidades especiales:** Facilidad de expresión, dinamismo e influencia en otros comportamientos y excelente capacidad numérica.

**Actitudes requeridas:** Acepte responsabilidades y retos, Honesto y que valore su trabajo.

## **6. ESPECIFICACIONES**

### **Responsabilidades:**

El correcto funcionamiento de la Unidad y la coordinación con las demás unidades dentro del departamento y el desarrollo de todos los procesos implícitos en la compensación de los empleados previos a un control respectivo.

### **Ambiente:**

Cooperación, Trabajo en equipo, Respeto de las actividades y vinculación con todas las unidades.

### **Riesgos:**

Piso resbaloso por el desperdicio de material.

### **5.3.4 RECLUTAMIENTO**

Una de las etapas más importantes en la administración de recursos humanos es el reclutamiento; este es un elemento muy importante porque permite identificar y obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales, es decir que su meta es crear un conjunto de personas calificadas y con cualidades idóneas para desempeñarse exitosamente en un determinado puesto de trabajo.

Es importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la obtención del recurso humano adecuado e indispensable con el fin de contar con un personal que sea acorde a las necesidades de la empresa para que esta pueda incrementar su capacidad productiva; conservando siempre los estándares de calidad que ya posee.

#### **5.3.4.1 SELECCIÓN**

Consiste en elegir entre los candidatos reclutados los, mas adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal.

La selección es esencial en toda administración de personal; porque a través de ella se encuentran los candidatos mas idóneos tomando en cuenta sus habilidades, cualidades, actitudes y sus potencialidades pero este proceso se ejecuta después que concluye el reclutamiento, ya que este le proporciona los candidatos más aptos.

La selección ayuda a la empresa a la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y aun costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su cargo de trabajo y desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio. Si el proceso de selección se realiza

de la forma más óptima se obtendrá al candidato más capacitado para desempeñar el puesto vacante y esto con el tiempo se transformara en ganancias para la empresa.

### **Políticas de selección.**

- ✚ Todo candidato sin importar su origen deberá participar en todo proceso de selección.
  
- ✚ La responsabilidad de la selección será asumida por el jefe de recursos humanos, este se encargara de verificar y analizar si las características y habilidades que posee el candidato son acorde al puesto vacante.
  
- ✚ La información relacionada con el proceso de selección será tratada con la mayor confiabilidad y discrecionalidad.
  
- ✚ Una vez que el jefe del departamento de recursos humanos a elegido al candidato, este tendrá que recibir capacitaciones con el fin de darle a conocer a profundidad su labor que debe desempeñar dentro de la empresa.

### **CONTRATACIÓN**

La contratación de las personas se puede definir como: “El conjunto de actividades que tienen por objetivo la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas.

En esta etapa el candidato ya podrá mostrar a la empresa todas sus habilidades y destrezas en su puesto de trabajo con el propósito de mejorar la productividad de la organización.

#### 5.3.4.2 DIRECCIÓN

Las funciones de dirección permite un contacto más frecuente con las actividades laborales entre jefe y empleado, de tales funciones generales se pueden citar las siguientes:

- ✓ Elaborar técnicas tales como: de reclutamiento, de motivación, de adiestramiento.
- ✓ Determinar los medios de comunicación que se adapten a las necesidades actuales de la institución.
- ✓ Lograr que las relaciones laborales entre el personal sean armoniosas.

#### 5.3.4.3 ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

**Entrenamiento:** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos. El entrenamiento es impartido al personal operativo de una empresa.

**Capacitación:** Es un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y de la organización. La capacitación es brindada al personal administrativo de una empresa.

A través del adiestramiento y capacitación se pretende lograr que el personal cuente con las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de las tareas asignadas con el nivel de rendimiento óptimo.

Existen cinco etapas del proceso de capacitación las cuales son:

**1. Análisis de las necesidades:** Consiste en determinar que tipo de capacitación se requiere, si fuera el caso.

Identificar las habilidades y conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.

Analizar los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como sus actitudes y a sus motivaciones personales.

Establecer los objetivos de la capacitación.

## **2. Diseño de las instrucciones.**

Reunir objetos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios, actividades de la instrucción y organizarlos en un programa.

Asegurarse de que todos los materiales, como guiones de video, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí y estén escritos con claridad, y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

### **Validación.**

Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa. Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficiencia del programa.

### **Aplicación.**

Cuando es aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación.

### **Evaluación y seguimiento.**

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

**Reacción.** Documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.

**Aprendizaje.** Usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.

**Comportamiento.** Una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.

**Resultados.** Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

#### **POLÍTICAS DEL ADIESTRAMIENTO.**

1. Toda capacitación tendrá relación con el puesto de trabajo que desempeñe el personal.
2. Los programas de capacitación, estarán basados en la determinación de las necesidades de la institución, con miras a alcanzar los objetivos propuestos y el cambio de actitud de los empleados.
3. Se tomará en cuenta el resultado de las evaluaciones del desempeño para impartir las capacitaciones.
4. Al finalizar cualquier capacitación se realizará una discusión para conocer los conocimientos adquiridos de los empleados capacitados.
5. Es responsabilidad de los jefes de cada departamento observar el desempeño de los subordinados a su cargo y determinar quienes necesitan de mayor capacitación para realizar sus funciones.

A continuación se presenta la propuesta de los pasos a seguir del proceso de capacitación en la microempresa “Confecciones Granados”.

### PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Detecta necesidades de capacitación	Encargado de Unidad
2	Solicita capacitación de su personal al jefe de Recursos Humanos.	Encargado de Unidad
3	Elabora y planifica la capacitación, identificando el lugar, tiempo de duración y número de participantes.	Jefe de Recursos Humanos
4	Presenta plan de capacitación al propietario.	Jefe de Recursos Humanos
5	Revisa la propuesta.	Propietario
6	Aprueba y devuelve la propuesta autorizada al jefe de recursos humanos.	Propietario
7	En caso de haber observaciones estas son incorporadas.	Jefe de Recursos Humanos
8	Con base a las necesidades y recursos, se determinará si la capacitación será interna o externa: Capacitación interna: Paso 8 Capacitación externa: Paso 9	Jefe de Recursos Humanos

9	Identifica persona idónea para desarrollar el tema de acuerdo a experiencia laboral y capacidad didáctica.	Jefe de Recursos Humanos
10	Comunica a encargado de Unidad solicitante	Jefe de Recursos Humanos
11	Comunica a empleados a capacitar.	Encargado de Unidad
12	Coordina con empresa capacitadora, la ejecución del evento, preparando material, equipo audiovisual, papelería, etc.	Jefe de Recursos Humanos
13	Efectúa el control de asistencia y realiza encuesta al personal.	Encargado de Capacitar
14	Elabora informe sobre el desarrollo del evento y lo entrega al Jefe de recursos Humanos.	Encargado de Capacitar
15	Analiza informe y proporciona seguimiento con base a capacitación.	Jefe de Recursos Humanos
16	Anexa copia a expediente del empleado.	Jefe de Recursos Humanos

### 5.3.5 CONTROL

Esta fase del proceso administrativo contribuirá principalmente a la verificación del cumplimiento o incumplimiento de las actividades que se desarrollan en el área administrativa de la microempresa.

Para que se desarrolle un adecuado proceso de control en esta microempresa se recomienda mantener y fortalecer el uso de informes, por considerarse un instrumento de control efectivo, ya que por medio de ellos se dan a conocer en forma escrita y periódica a la dirección superior el cumplimiento de los objetivos y actividades realizadas en la organización

Entre las funciones generales de control se encuentran las siguientes:

1. Evaluar el desempeño del empleado por lo menos tres veces al año.
2. Llevar el registro y asistencia de los trabajadores por medio de un registro del personal.
3. Contar con un expediente disciplinario del personal de la microempresa.

#### **5.3.5.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

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

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su propósito es proporcionar una descripción precisa del desempeño del personal de la organización.

#### **¿Por que se debe evaluar el desempeño?**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. La organización también debe saber como se desempeñan las personas en las actividades que realizan, para tener una idea de sus potencialidades.

Existen dos razones principales por las que se evalúa el desempeño del personal. En primer lugar, las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de salario. En segundo lugar, la evaluación permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubre, y para reforzar aquello que se hace en forma correcta.

### **¿Quién debe realizar la evaluación del desempeño?**

Generalmente las evaluaciones del desempeño las lleva a cabo el jefe inmediato aun son la parte medular en la mayoría de este tipo de procesos. Que el jefe lleve a cabo la evaluación es lo más directo y también tiene sentido por que él debe estar y generalmente lo está en mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subalterno, y también es el responsable del desempeño de éste.

En la microempresa “Confecciones Granados” el jefe de recursos humanos será el encargado y responsable de la realización de las evaluaciones del desempeño.

### **Métodos de evaluación del desempeño.**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de las personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia, y al mismo tiempo estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.

Los métodos tradicionales más utilizados para la evaluación del desempeño son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

A continuación se examinará brevemente cada uno de ellos.

➤ **Escalas gráficas.**

Es un método basado en una tabla de doble entrada en el que las filas muestran los factores de evaluación es decir los indicadores o criterios y las columnas los grados de evaluación del desempeño. Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño de cada factor de desempeño.

➤ **Selección forzada.**

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento, cada bloque esta compuesto de dos, cuatro o mas frases.

➤ **Investigación de campo.**

Se basa en el principio de responsabilidad de línea función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados.

➤ **Incidentes críticos.**

Es un método basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño positivo, muy positivo o muy negativo. El método no se ocupa del desempeño normal, si no los desempeños positivos o negativos excepcionales.

➤ **Lista de verificación.**

Es un método basado en una relación de factores de evaluación que debe considerar en cada empleado. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales del empleado.

➤ **Evaluación de 360°**

La evaluación de retroalimentación de 360° es un método de evaluación cada vez más aceptado que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como supervisores, subordinado colegas miembros del equipo así como también clientes, internos o externos, le asignan una calificación. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

➤ **Compañeros.**

Las evaluaciones de los compañeros son unas de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. ¿Por qué? En primer lugar los compañeros están cerca de la acción. El trato diario les da un panorama general del desempeño que tiene un empleado en su puesto. Segundo, hacer que los compañeros sean los calificadores produce varios juicios independientes. Un jefe ofrece una única evaluación, mientras que los compañeros suman varias. Además el promedio de varias calificaciones es más confiable que el de una sola evaluación.

➤ **Superior inmediato.**

Casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados. Sin embargo muchas organizaciones comienzan a aceptar las inconvenientes de esta forma de evaluación. Por ejemplo, muchos jefes no se sienten calificados para evaluar las contribuciones peculiares de cada uno de sus empleados. Se considera que el superior inmediato talvez no sea el juez más confiable del desempeño de los empleados.

La evaluación del desempeño en la microempresa “confecciones Granados” se llevará a cabo utilizando el método escalas graficas. Se eligió este método porque

nos facilita la planeación y construcción del instrumento a utilizar para evaluar el desempeño, es simple y fácil de comprenderlo y utilizarlo, además facilita la comparación de los resultados entre varios empleados y finalmente proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

A continuación se presenta el proceso a seguir para la ejecución de la evaluación del desempeño.

### **Definición de los criterios a evaluar.**

En esta fase del proceso de evaluación se definen los aspectos o criterios que son necesarios e importantes evaluar en los empleados de la organización.

Responsabilidad: puntualidad y asistencia.

Capacidad: educación formal e informal.

Relaciones interpersonales: compañerismo y cooperación.

Rendimiento: cumplimiento de metas, cantidad y calidad de trabajo.

### **Definir rango, puntuación y resultado.**

Para obtener el puntaje acumulado debe sumarse el resultado de cada factor seleccionado y anotarse el total de puntos, ubicándolo dentro del rango que determinara la calificación del evaluado según lo siguiente.

<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Resultado</b>
De 51 a 60	9 a 10	Excelente
De 41 a 50	8 a 7	Muy bueno
De 31 a 40	5 a 6	Bueno
De 21 a 30	4 a 3	Necesita mejorar
De 11 a 20	2 a 1	Insatisfactorio
De 10 a 10	0 a 1	Sin puntuación

### **3. Establecer el formato de evaluación del desempeño.**

La finalidad de la siguiente evaluación consiste en identificar aquellas áreas en las cuales se ve la necesidad de reforzar para un mejor desempeño en las actividades de la institución, así como también reconocer el esfuerzo de los empleados más sobresalientes. Es importante mencionar que la información recopilada es confidencial.

#### **5.3.5.2 BASE DE DATOS**

El registro del personal de la organización es una función que corresponde al departamento de recursos humanos. Una de las finalidades de la administración del personal es mantener un control efectivo sobre el recurso humano, lo que le permite establecer los niveles de rotación, ausentismo, necesidades de capacitación, etc., y otros factores que rodean al personal. El contar con esta información facilita la generación del expediente con datos personales y labores para cada empleado. Por lo cual se le propone a “Confecciones Granados” el uso de los formatos de personal que se presentan *posteriormente en los anexos*.

#### **REGISTRO DE PERSONAL**

Este documento incluye los datos personales de cada empleado, como son: nombre completo, número de DUI, número de NUP, dirección, teléfonos, salarios, referencias laborales y demás datos específicos que permitan conocer las principales referencias de cada empleado. (Ver Anexo N° 2)

#### **REGISTRO DE DISCIPLINA.**

Donde se lleva un control de las faltas en que incurre el empleado, así como la frecuencia en que los cometen, a su vez las sanciones que es merecedor por dichas faltas. (Ver Anexo N° 3)

### **SOLICITUD DE PERMISO**

Mediante este documento el personal puede realizar formalmente la solicitud de permiso, estableciendo los motivos, horarios, días, es decir si el permiso será concedido con goce de sueldo, sin goce de sueldo o con tiempo compensatorio. (Ver Anexo N° 4)

### **CONTROL DE PERMISOS.**

Tiene como finalidad mantener un control efectivo sobre los horarios, motivos, fechas y condición en que soliciten dicho permiso, esto permitirá contrarrestar cualquier anomalía existente al momento de solicitarse un permiso.

### **CONTROL DE LLEGADAS TARDÍAS.**

Este tiene como objetivo principal identificar los días en que el empleado se presente tarde al trabajo, las causas o posibles justificaciones de la ausencia, este permitirá decidir sobre los beneficios que se puedan otorgar al empleado. (Ver Anexo N° 5)

### **REGISTRO DE RENUNCIA**

Donde se establecen las causas por las cuales el empleado renuncia y la fecha en que ocurre, este instrumento permite identificar la rotación de personal en la institución y las respectivas medidas de solución a los problemas que lo generan. (Ver Anexo N° 6)

### **RESUMEN DE EXPEDIENTE DE PERSONAL.**

Detalla la trayectoria del empleado en la institución refiriéndose a: ausentismo, sanciones, datos específicos y el comportamiento del empleado en su trayectoria laboral.

Los miembros del departamento de recursos humanos estarán a cargo de la utilización de los documentos anteriores y serán ellos los que informarán a los

empleados, a través de memorando, copias de archivos u otros medios sobre las diferentes resoluciones en cada caso que se presente, con sus respectivas modificaciones.

#### **CONTROL DE CAPACITACIONES**

Se llevara a cabo un control de las capacitaciones que se imparten, este control se llevará en forma individual por cada empleado que detallará datos referentes a la fecha en que se realizó la capacitación, lugar donde se llevó a cabo la capacitación y otros aspectos básicos sobre este criterio. (Ver Anexo N° 7)

### **5.4 RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

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

#### **5.4.1 RECURSOS HUMANOS**

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

Para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la microempresa “Confecciones Granados” es preciso para el adecuado funcionamiento del departamento, emplear a una persona que desempeñe las funciones en los puestos de Jefe de Recursos Humanos, Sección de Reclutamiento y Selección,

Sección de Inducción y Desarrollo y Sección de compensación y Control. Dicho empleado es de suma importancia ya que éste contribuiría a llevar un orden del personal con que cuenta la empresa y de esta manera el departamento pueda funcionar de la mejor manera posible. El sueldo que se le asignaría a este empleado sería de \$350.00 mensual.

#### **5.4.2 RECURSOS TÉCNICOS**

Son todas las herramientas administrativas con las cuales cuenta la microempresa y que servirán de apoyo a la propuesta de creación del departamento de recursos tales como: manuales, organigrama y otros.

#### **5.4.3 RECURSOS MATERIALES**

Los recursos materiales son muy importantes también para el buen funcionamiento y desarrollo del departamento ya que son el medio por el cual los empleados pueden desenvolver y ejecutar adecuadamente las actividades diarias a realizar. El recurso material constituye el tercer paso a seguir para implementar el Departamento de Recursos Humanos.

##### **5.4.3.1 Mobiliario y Equipo.**

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

### Mobiliario y Equipo

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
1	Escritorios Secretariales	\$150.00	\$150.00
1	Sillas giratorias	\$49.00	\$49.00
1	Computadora	\$300.00	\$300.00
1	Impresora	\$50.00	\$50.00
1	Mueble para computadora	\$45.00	\$45.00
2	Sillas de Recepción	\$25.00	\$50.00
1	Archivero de 3 Gavetas	\$135.00	\$135.00
1	Teléfono	\$20.00	\$20.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$799.00</b>

#### 5.4.3.2 Papelería y artículos para oficina.

Además del mobiliario y equipo se hace necesario determinar la cantidad de papelería y artículos de oficina que serán indispensables para el buen funcionamiento del área de personal. Existen dos tipos de artículos que se detallan a continuación las cuales están separadas y son: Artículos consumibles y Artículos no consumibles.

Los artículos consumibles se han presupuestado para un periodo de un año, ya que es material sobre el cual puede obtenerse descuentos por compras de gran volumen; sin embargo; esto puede variar al momento de implementarse el departamento, pudiéndose presentar una disminución o aumento en las compras.

**Artículos Consumibles (un año)**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>TOTAL</b>
4	Resmas de papel bond/carta	\$3.50	\$14.00
1	Cajas folder/ carta (100unid)	\$7.00	\$7.00
2	Resmas de papel bond/oficio	\$4.45	\$8.90
1	Caja folder/ oficio (100 unid)	\$9.00	\$9.00
1	Cajas de folder arch/oficio	\$9.75	\$9.75
3	Caja de bolígrafos	\$1.50	\$4.50
2	Caja de lápiz de carbón	\$1.75	\$3.50
3	Cajas de clips/pequeños	\$0.25	\$0.75
3	Cajas de clips/grandes	\$0.40	\$1.20
3	Cajas de grapas	\$1.20	\$3.60
2	Tinta para Impresora	\$20.00	\$40.00
1	Caja de CD	\$8.40	\$8.40
<b>Total</b>			<b>\$110.60</b>

**Artículos no Consumibles**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
1	Engrapador mediano	\$5.75	\$5.75
1	Perforadores estándar	\$7.00	\$7.00
1	Sacagrapas	\$0.60	\$0.60
2	Sacapuntas	\$0.35	\$0.70
1	Papeleras	\$12.00	\$12.00
	<b>Total</b>		<b>\$26.05</b>

#### 5.4.4 Recursos Financieros

		INGRESOS			DESCUENTOS				
Nombre	Cargo	Salario	Otros ingresos	Total	ISSS	AFP	Otros (Renta)	Total	Liquidado a pagar
Jefe de RH	A	\$350.00		\$350.00	3%	6.25%	10%	\$40.13	\$309.87
<b>TOTAL</b>		\$350.00		\$350.00	\$10.15	\$21.88	\$8.10	\$40.13	<b>\$309.87</b>

#### Presupuesto para el Departamento de Recursos Humanos

“Confecciones Granados”

Presupuesto para el Departamento de Recursos Humanos (1 año)

(Cantidades Expresadas en Dólares \$)

Recursos humanos	Cantidades
Jefe de Recursos Humanos	\$ 350.00X 12 meses
<b>Recursos materiales</b>	
Mobiliario y equipo	\$799.00
<b>Papelaría y artículos para oficina</b>	
Artículos consumibles	\$110.60
Artículos no consumibles	\$26.05
<b>Total</b>	<b>\$5,135.65</b>

**ANEXOS**

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### Formato de Evaluación del Desempeño

	<b>CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.</b> <b>Departamento de</b> <b>Recursos Humanos</b>								
<b>Test de Evaluación del Desempeño</b>									
<p><b>I INFORMACIÓN GENERAL</b></p> <p>Nombre del empleado: _____</p> <p>Cargo: _____ Unidad _____</p> <p>No. de expediente _____</p> <p>Motivo para evaluar: Marque con una X el criterio que considere conveniente.</p> <p>Anual ___ Ascenso ___ Desempeño o insatisfacción ___ Mérito ___ Fin de periodo de prueba ___</p> <p>Otro ___</p> <p>Fecha de ingreso _____ Fecha de evaluación: _____ Fecha de la última evaluación _____ Fecha de la evaluación _____</p> <p>Instrucciones:</p> <p>Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el cargo en relación con los requerimientos actuales. Marque con una X el cuadro correspondiente en cada aspecto a evaluar.</p> <p>Definiciones de la Escala de puntuación.</p> <p>E: Excelente (9 a 10)                      M: Muy Bueno (8 a 7)                      B: Bueno (5 a 6)</p> <p>N: Necesita mejorar (4 a 3)                      I: Insatisfactorio (2 a 1)                      S: Sin puntuación. (0 a 1)</p>									
	<b>CRITERIO</b>	<b>ASPECTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESCALA</b>					<b>PUNTA CIÓN</b>	
<b>1</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>I Iniciativa</b>  * Iniciativa  * Realiza solo el trabajo que se le asigna.  * Comúnmente realiza trabajos por iniciativa propia.	E	M	B	N	I	S	

		* Pocas veces realiza trabajos no encomendados.							
		* Siempre pone en práctica su iniciativa.							
		<b>II Disciplina</b>							
		*Constantemente quebranta el reglamento interno.							
		* Recibe llamadas de atención.							
		* Su comportamiento es aceptable.							
		<b>III Asistencia y puntualidad</b>							
		* No cumple con los horarios de trabajo.							
		* Frecuentemente llega tarde o no asiste.							
		* Su horario y asistencia están dentro de lo normal.							
		* Es puntual y no falta.							
<b>2</b>	<b>Capacidad</b>	<b>I Evaluación formal y conocimiento.</b>							
		*No posee la adecuada al puesto.							
		*Poco adecuada al puesto.							
		*Es bastante adecuada al puesto.							
		*Perfectamente adecuada al puesto							
		*Satisfactoriamente adecuada al puesto.							
<b>3</b>	<b>Relaciones Laborales</b>	<b>I Compañerismo</b>							
		*Desagradable trato con el resto de compañeros.							
		*Ocasionalmente el trato con los demás genera conflictos.							
		*Mantiene relaciones estables con los demás.							
		*Las relaciones son mejores de lo normal.							
		*Manifiesta excelentes relaciones							
<b>4</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>I Metas, Calidad y Cantidad de Trabajo</b>							
		*No cumple con lo asignado, presenta deficiencia.							
		*Rara vez cumple por los errores que le							

	generan a trazo.								
	*Cumple regularmente, su trabajo, está al día, es aceptable.								
	*Casi siempre cumple metas por encima de sus rendimientos promedios.								
	*Siempre cumple metas, su rendimiento es muy alto.								

**III Resultados de la Evaluación (para uso exclusivo de la empresa)**

**Observación o recomendación:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Puntaje obtenido** \_\_\_\_\_ **Resultado** \_\_\_\_\_

**F.** \_\_\_\_\_ **F.** \_\_\_\_\_

**Jefe de Recursos Humanos** **Empleado evaluado**

**ANEXO N° 2**  
**CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.**  
**REGISTRO DE PERSONAL (BASE DE DATOS)**

	<b>CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.</b> <b>REGISTRO DE PERSONAL</b>				
Nombres/DUI:		No. DE DUI :			
Nombres/ISSS:		No. ISSS :			
Profesión u Oficio:		No. NIT :			
Lugar de nacimiento:		No. NUP :			
Fecha de nacimiento:		No. Licencia :			
Estado familiar:		No. Teléfono :			
Dirección:					
Cónyuge:		Trabajo:	Tel.:		
Hijos:					
Fecha ingreso:		Puesto:	Salario mensual \$		
			Diaros \$		
Lugares de trabajo anteriores	Puesto:	Desde:	Hasta:	Aumento de salario	
				Fecha:	Nuevo salario:
Vacaciones:		Aguinaldos:		Meritos, ascensos, traslados	
Fecha	Pagado	Comprobante	Fecha	Pagado	Comprobante
Incapacidades:		Faltas de asistencia y llegadas tardías		Infracciones y/o faltas cometidas	
Fecha de ingreso:		Puesto:	Salario mensual \$	Diaros \$	

Lugares de trabajo anteriores		Puesto		Desde		Hasta		Aumento de salario	
Vacaciones			Aguinaldo				Meritos, Ascensos, Traslados		
Fecha	Pagado	Comprobante	Fecha	Pagado	Comprobante				
Fecha	Días	Causas	Fecha	tiempo	Causas	Fecha	Descripción		
							Sanciones aplicadas		
En caso de emergencia avisar a:									
Resumen de observaciones:									

**ANEXO No. 3**  
**CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.**  
**REGISTRO DE DISCIPLINA**

	<b>CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.</b> <b>REGISTRO DE DISCIPLINA</b>
<p>NOMBRE DEL EMPLEADO: _____</p> <p>ÁREA _____</p> <p>CARGO: _____</p>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><p>Amonestación:</p> <p>Primera: _____</p><p>Segunda: _____</p></div>	
<p>Descripción de la falta: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>Disposiciones legales: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>Sanción: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>Fecha: _____</p>	

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Jefe de recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Empleado

**ANEXO No. 4**  
**CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**SOLICITUD DE PERMISO**

	<b>CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.</b> <b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b> <b>SOLICITUD DE PERMISO</b>
<p>USULUTÁN, ____ DE _____ DE ____</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Departamento o Unidad: _____</p> <p>Motivos:</p> <p>Enfermedad: ____                      Duelo: ____                      Citas ISSS: ____</p> <p>Particular: ____                      Enf. Pariente: ____</p> <p>TIEMPO SOLICITADO: _____</p> <p>Fecha de Permiso: _____</p> <p>F. _____ Empleado</p>	

F. \_\_\_\_\_  
Propietario

F. \_\_\_\_\_  
Jefe de Recursos Humanos

**ANEXO No. 5**  
**CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.**  
**CONTROL DE LLEGADAS TARDÍAS**

	<p><b>CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.</b>  <b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>  <b>LLEGADAS TARDÍAS</b></p>
---	--

CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

ÁREA \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

FECHA	ENTRADA	SALIDA	TOTAL MINUTOS	EQUIVALENTE HORAS	EQUIVALENTE \$

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

Jefe de Recursos Humanos

f. \_\_\_\_\_

Empleado

**ANEXO N° 6**  
**CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.**  
**REGISTRO RENUNCIA**

	<b>CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.</b> <b>RENUNCIA</b>
Nombre del empleado: _____	
Departamento: _____	
Fecha: _____	
Motivo: _____	
_____	
_____	
_____	

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del empleado

**ANEXO N° 7**  
**CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.**  
**CONTROL DE CAPACITACIONES**

	<b>CONFECCIONES GRANADOS S.A. DE C.V.</b> <b>CONTROL DE CAPACITACIONES</b>
Nombre del empleado: _____	
Área: _____	
Cargo: _____	
Institución que impartió la capacitación: _____ _____	
Contenido de la capacitación: _____ _____	
Lugar donde se impartió la capacitación. _____	
Fecha de capacitación: _____	
Hora: _____	

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Jefe inmediato

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Empleado

ANEXO N° 8

IMAGEN SATELITAL DE LA MICROEMPRESA CONFECCIONES GRANADOS

