T.Mon
658.3
G643
2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENERIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

"Estructuración del área de recursos humanos en Perdomo Cigars S.A"

Elaborado por:

- **Br. Ilmer Arnulfo González Rodríguez. 2007-20231**
- **Br. Lucía René Gutiérrez Cruz. 2007-20013**

Tutora:

Ing. Hazzely del Carmen Orozco Miranda.

11 de Julio del 2013

Dedicatoria

Principalmente se dedica a Dios quien nos concedió sabiduría y paciencia para continuar de forma constante en el desarrollo del proyecto a pesar de los problemas que constantemente se presentaban

Se dedica a nuestros padres, ya que con su apoyo y fortaleza formaron parte primordial en el desarrollo y conclusión del mismo, de igual forma a nuestra tutora, quien con su paciencia y sabiduría nos llevó de la mano para llegar a concluirlo, demostrando profesionalismo y altos niveles pedagógicos.

Resumen ejecutivo

Para comprender las metas y objetivos que se pretenden cumplir con la elaboración de este proyecto debe considerarse la enorme relevancia que tiene la administración de los recursos humano para toda empresa, de igual forma se debe estimar el alcance y a la vez consecuencias que tiene el manejo erróneo de este recurso. Al tomar un ejemplo concreto en este caso la empresa de estudio es notorio las consecuencias negativas (criterios que serán explicados a lo largo del documento) que genera el manejo inadecuado y el no considerar esto como una parte activa de la empresa, y más aún el pensar que todo está funcionando de forma óptima.

Actualmente la empresa Perdomo Cigars (anteriormente llamada Nick Cigars) se encuentra en una nueva etapa en su vida como organización, está considerada como una de las tabacaleras más competitivas a nivel Nacional y mundial. Sin embargo a través de la realización de este estudio se llegó a conclusiones tales como que debe mejorarse mucho en cuanto a la administración de personal y de los procesos involucrados en este.

El presente documento muestra el plan de creación del departamento de recursos humanos en la empresa Perdomo Cigars, con lo que se pretende intrínsecamente mejorar en su totalidad los procesos de la misma, tomando como eje principal el capital humano, para llegar a la conclusión que el mejoramiento de esta parte de la empresa optimizaría y a la vez corregiría los fallos se realizó un diagnóstico y se analizó la información recabada.

Mediante la realización del diagnóstico se utilizaron herramientas tales como la observación y la entrevista, los cuales dieron como resultados datos verificables al igual que puntos de fortaleza en los que se basaron las recomendaciones de mejoras.

Los puntos clave de recolección de información se centraron en tres aspectos:

1- La percepción que tienen los trabajadores (colaboradores) acerca del funcionamiento de la empresa actualmente.
2- Identificación de puntos de mejora y/o errores que deban corregirse
3- La opinión sobre la administración de recursos humanos actualmente vigente en la empresa.

Con base análisis que se realizó a la información recabada se identificaron factores tales como, la inexistencia de un departamento de recursos humanos, y que la responsabilidad de esta recaía sobre una sola persona que a su vez tenía otras funciones específicas del cargo que ocupa. Dichos hallazgos conllevaron a concluir que como principal recomendación de mejora es la de formar un departamento que administre el personal y regulen las funciones de la empresa.

Para concluir con la creación el departamento se integraron 4 áreas las que tendrán que coordinarse con el director de recursos humanos, para mejorar la administración actual, aunque la formación de este nuevo departamento genera costo a la empresa debe entenderse que a mediano plazo es una inversión que conllevara muchos beneficios.

Entre los principales procesos de administración de personal a los que se enfocó el estudio están el reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal (entre otros), mediante el mejoramiento de estos se pretende influir de forma positiva al desenvolvimiento de las funciones del equipo total del trabajo, mejorando las bases (desde el momento de iniciar a reclutar).

Índice

Introducción 1
Objetivos 2
Objetivo General 2
Objetivos Específicos 2
Justificación 3
Metodología aplicada 4
Capítulo I: Diagnóstico y análisis de la situación actual de la administración del recurso humano 6
1.1. Situación actual de la administración del recurso humano 7
1.1.1. Perfil estratégico actual de la empresa 7
1.1.2. Estructura organizativa actual 9
1.1.3. Puestos de trabajo 10
1.1.4. Fluctuación de personal 12
1.1.5. Procesos administrativos del recurso humano 14
1.2. Análisis de los hallazgos encontrados 19
1.2.1. Análisis de la Estructura organizacional 24
1.2.2. Análisis de la cultura organizativa 25
Capítulo II: Estructuración del área de recursos humanos en Perdomo Cigars 29
2.1. Propuesta del Perfil estratégico del área 31
2.2. Funciones y gestión del área 32
2.3. Modelo de gestión administrativo de personal 33
2.5. Propuesta de estructura organizativa del área de Recursos Humanos 38
2.5.1.1. Fichas ocupacionales de los cargos propuestos 40
2.6. Presupuesto de creación del departamento de Recursos Humanos 52
Conclusiones 57
Recomendaciones 58
Bibliografía 59
Anexos 60

Introducción

La empresa Perdomo S.A es una empresa familiar dedicada a la elaboración y exportación de puros. Fue fundada en el año 1993, fecha desde la cual ha tenido gran éxito en el mercado lo cual le ha permitido convertirse en una de las mejores empresas tabacaleras tanto a nivel nacional como internacional con puros de altos niveles de calidad exportados por Nicaragua.

Perdomo S.A tiene un total de 562 empleados, representando en la ciudad de Estelí un generador de empleos, de igual forma cuenta con un gran potencial de desarrollo organizacional, debido a la enorme calidad el servicio prestado y los altos estándares de calidad que ofrece a sus clientes.

La gestión del recurso humano, es una de las principales problemáticas de la empresa actualmente y esto trae consigo innumerables consecuencias negativas, abarcando desde la estructura organizativa hasta converger en niveles de producción, entre ellas se encuentran trabajadores desanimados o inconformes lo que repercute de forma directa a la productividad y el aporte al equipo de trabajo, de igual forma una inadecuada distribución de funciones, por ende un sistema de procesos erróneos (tales como los procesos administrativos e incluso productivos). El efecto que genera este problema encierra a la empresa en general, ya que afecta el principal recurso con que se cuenta.

El presente estudio plantea la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa Perdomo Cigars a partir del análisis de la administración de Recursos Humanos que actualmente se realiza en la empresa. El departamento que se plantea crear tendrá las funciones de los procesos relacionados con la administración y gestión del recurso humano de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Proponer la creación del área de recursos humanos en Perdomo Cigars S.A con la finalidad de lograr mejoras significativas en la administración del recurso humano.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la administración del recurso humano en la empresa.
- ✓ Establecer funciones y proceso relacionados con la administración del recurso humano.
- ✓ Diseñar la estructura organizativa donde se contemple el área de recursos humanos
- ✓ Elaborar las fichas ocupacionales de los cargos propuestas en la estructura organizativa del área de recursos humanos.
- ✓ Determinar los costos que conlleva la estructuración del área de recursos humanos.

Justificación

La administración de personal es uno de los factores más relevantes en el crecimiento empresarial de las organizaciones, el buen manejo de este recurso trae consigo un sin número de beneficios, sin embargo en la actualidad está poco valorado, generalmente las empresas se enfocan en otras funciones que en su lugar retrasan el crecimiento organizacional.

El presente estudio propone la creación de un departamento de recursos en la empresa Perdomo Cigars, con el propósito de mejorar el funcionamiento de la administración dentro de la misma y a su vez que se permita alcanzar el desarrollo de la empresa. Tomando en cuenta mejoras en los procesos de capacitación de los empleados, nivel de aceptación al cambio, períodos de modificación de estrategias empresariales y el nivel de creatividad y gestión de los directivos se pretende crear el área antes mencionada.

Como principal fortaleza en la realización de esta propuesta está el nivel de desarrollo y competitividad que posee la empresa en cuanto a crecimiento productivo se refiere, es decir que con la correcta dirección y el análisis adecuado de las actividades, puede producirse una empresa más sólida, con mayor credibilidad, y con personal sumamente capacitado, beneficiando de esta forma al entorno local, municipal y nacional. De igual forma se pretende verificar la importancia del capital humano para el desarrollo de las instituciones, y es por esto que debe darse vital importancia a la capacitación, y mejoramiento continuo en la gestión del talento humano.

Metodología aplicada

El tipo de investigación aplicada es descriptiva, ya que consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. En el estudio se hace uso de técnicas metodológicas cualitativas con el fin recolectar, analizar y relacionar datos recabados.

El estudio se realiza en un universo total de 562 miembros de los cuales se tomó un espacio de muestra del 18% (equivalente a 101 miembros) de los cuales se cuentan miembros de todos los rubros contenientes en la empresa.

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Encuesta: Se diseña una encuesta estructurada en 4 fases con el propósito de tener un mayor alcance en cuanto a la información requerida, se aplica en totalidad a la muestra estudio, incluidos personal administrativo, personal del área de producción y ciertos miembros directivos; se considera una encuesta general por que todos los miembros que conforman la empresa están directamente relacionados con todos los temas que se abordan en la misma. A continuación se detalla la estructura de la encuesta (***anexo 1***).
    - Conocimiento de aspectos generales de la empresa.
    - Proceso de reclutamiento: en esta etapa se pretende recabar todo lo concerniente al sistema de reclutamiento aplicado en la empresa de igual forma se toma encueta la percepción de los trabajadores involucrados en la encuesta.
    - Proceso de selección: se basa en interrogantes que permitan conocer de forma concreta el método utilizado, en la selección de personal
    - Evaluación al desempeño: estructurada de tal manera que permita conocer los mecanismos aplicados actualmente en la empresa, para llevar a cabo este proceso.

- Proceso de inducción: con el propósito de conocer el método utilizado por la empresa para el ingreso de los nuevos trabajadores a la misma.

- Entrevista no estructurada: Llevada a cabo con el propósito de brindar un ambiente de confianza en donde los involucrados den opiniones más detallada, acerca de aspectos que no se pudieran abarcar en su totalidad en la aplicación de la encuesta. Aplicada con mayor rigor al encargado de contabilidad (***anexo 2***).
- Observación directa: mediante esta técnica se identificaron aspectos que no son mencionados por los trabajadores, por cualquier motivo al igual que permite de forma óptima percibir el ambiente laboral entre otros aspectos.

Las fuentes de información a utilizarse fueron:

- Fuentes primarias: En este caso, están el manual que contiene las políticas que rigen la organización y el testimonio directo de personal.
- Fuentes secundarias: interpretación de fuentes primarias, en este caso referencia de un escrito realizado por la recepcionista, ofertado a nuestra investigación

Capítulo I: Diagnóstico y análisis de la situación actual de la administración del recurso humano

1.1. Situación actual de la administración del recurso humano

Se describe de forma concreta la situación actual de la empresa en cuanto a administración y gestión de personal al igual que aspectos organizacionales relevantes, métodos utilizados, políticas implantadas; al igual que la forma de gestión de procesos, con el propósito de tomar esta información como base de referencia en procesos de mejora, y en toma de decisiones, de igual manera se pretende examinar los sistemas de comunicación externas e interna.

1.1.1. Perfil estratégico actual de la empresa

En este acápite se describe el perfil estratégico de la empresa Perdomo Cigars desde el momento de su fundación, se muestra cual es la dirección de la misma de igual forma es una de las piedras angulares para iniciar con nuestro estudio.

1.1.1.1. Misión

A continuación se muestra la misión establecida por la empresa:

"Somos una Institución que nos encargamos de la producción y comercialización de puros de tabacos, siendo líder en calidad, productividad, innovación. Para cumplir con efectividad las necesidad de nuestros clientes. Aportando al desarrollo del país mediante la inversión de bienes y servicios, la creación de fuentes de trabajo, la generación de ingresos a través de exportaciones a diversos mercados del mundo."

1.1.1.2. Visión

La visión representa la imagen futura, que la empresa tendrá, es el punto de inicio para conforma una empresa sólida en el futuro, simboliza la inspiración y a su vez funciona como iniciativa.

[1]Según lo planteado por la empresa, puede observarse que se han cumplido mucha de sus metas propuestas en la visión, al pasar de los años se ha

[1] Afirmación hecha en base a avances de la empresa desde que se fundó hasta la actualidad, ver más en análisis.

convertido en una entidad sumamente competitiva a nivel mundial sin embargo se puede observar que en cuanto al desarrollo de personal no se encuentra actualizada, o no se ha podido cumplir de forma óptimo lo que se planteó, por lo menos hasta el momento.

A continuación se muestra, la visión estratégica que la empresa se planteó:

"Ser la mejor empresa tabacalera del mundo, producir tabacos de calidad suprema, siendo así una excelente elección para satisfacer las necesidades de los clientes, destacando nuestra amplia línea de productos a nivel internacional, logrando el crecimiento a través del desarrollo de sus trabajadores con el compromiso de la excelencia y competitividad."

1.1.1.3. Valores

Los valores en los cuales está cimentada la empresa fueron concebidos según la orientación social de la misma, y representan (según la opinión de los directivos) la imagen que forman en conjunto como equipo de trabajo. Los valores que la empresa tiene son los siguientes:

- Respeto
- Responsabilidad
- Compañerismo
- Puntualidad
- Integridad
- Igualdad

1.1.1.4. Metas

Es este apartado se denotan las metas que la empresa se planteó para su posterior cumplimiento, tomando como principal objetivo el mejoramiento continuo de sus funciones y organización, el planteamiento de estas metas ha significado para la empresa un punto de comparación, en cuanto a sus inicios, y

el desarrollo a través del tiempo, al igual que un punto de partida para la mejora de la competitividad.

Entre las metas actuales que la empresa tiene, se encuentran las siguientes:

- ✓ De 30000 unidades producidas a diario, se planea llegar a producir 50000 unidades.
- ✓ Ampliar el mercado hacia otros países.
- ✓ Desarrollar nuevas marcas de nuestro producto.
- ✓ Aumentar el crecimiento paulatino de sus funciones, alcance y capacidad de gestión

Las metas que la empresa se planteó en su fundación son orientadas a mejorar la productividad y expandirse a nuevos mercados, metas que deben cumplirse a través de la armonía de cada parte que conforme la misma, incluyendo en si al capital humano, por lo que aunque se han cumplido parcialmente dichas metas para explotar el máximo potencial debe considerarse muy en especial este aspecto.

1.1.2. Estructura organizativa actual

La *figura 1* muestra la estructura actual de la empresa Perdomo Cigars mostrando como mayor nivel jerárquico la presidencia de la compañía y en instancia más local la Gerencia General.

Dicha estructura es una de las partes del estudio más importantes, ya que se muestra la inexistencia de un departamento institucional de Recursos Humanos.

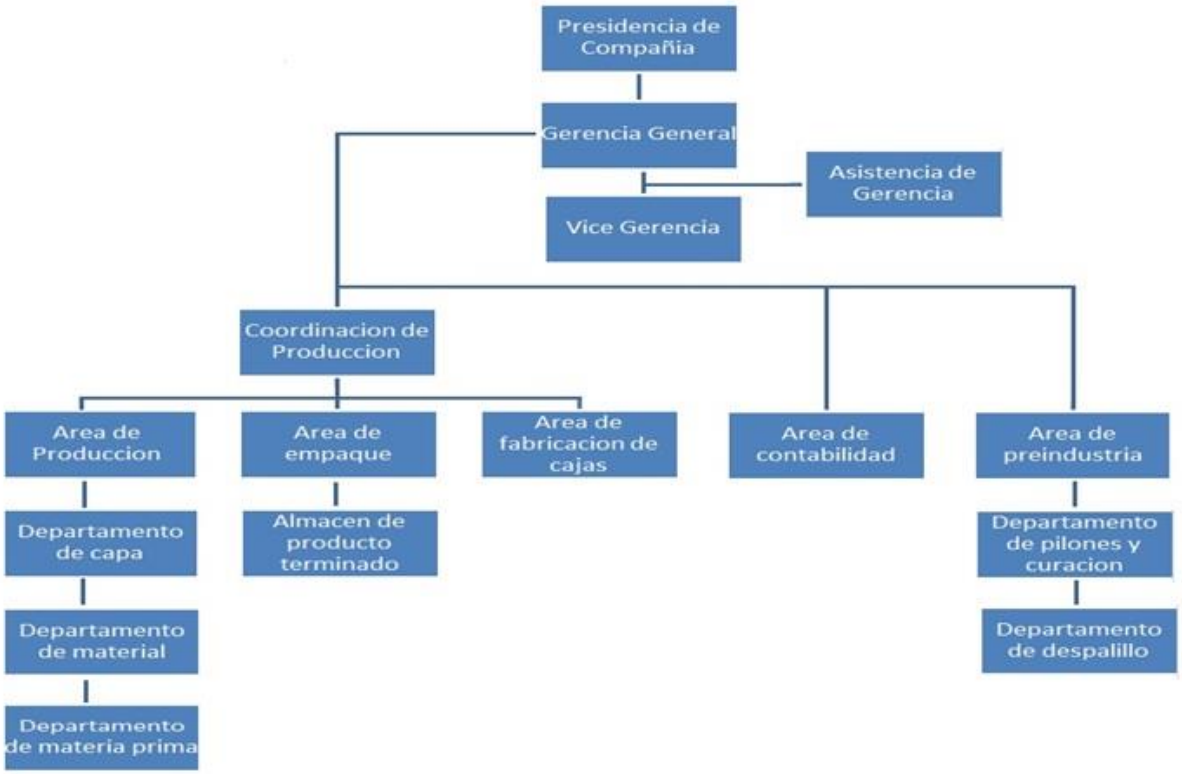

Figura 1: Organigrama actual de Perdomo Cigars

1.1.3. Puestos de trabajo

En la empresa se cuenta con un total de 8 departamentos, dentro de los cuales existen actividades que no se encuentran definidas de forma adecuada[2], de igual forma es notorio que no existe un departamento de recursos humanos definidos, en este caso las funciones correspondientes a esta área recaen sobre el contador el que tiene a su cargo las funciones de contabilidad.

Los puestos de trabajo existentes[3] actualmente en la empresa son los siguientes:

Directiva:

Gerente: 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. Como nivel superior esta la directiva de la empresa.

[2] Según la información que se obtuvo de documentación pertinente de cada puesto.
[3] Información brindada por recepcionista.

Vice-Gerente: 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.

Contador: Dirigir el proceso de la empresa, de tal forma q se cuente con información veraz y confiable. Elaboración y análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes. Responder por la elaboración y análisis de costos de producción.

Responsable de Producción: Debe conocer muy bien el proceso de fabricación de su planta. Las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir.

Responsable de capas: Debe conocer muy bien el proceso de fabricación de su planta. Las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir.

Responsable de Pre-industria: Debe conocer muy bien el proceso de fabricación de su planta. Las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir.

Responsable de cajas: Debe conocer muy bien el proceso de fabricación de su planta. Las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir.

1.1.4. Fluctuación de personal

Según lo observado en la empresa actualmente se considera un nivel elevado de rotación de personal,[4]principalmente en áreas de producción, se identifican 3 aspectos notorios con respecto a este tema, los cuales se mencionan a continuación:

- La rotación de personal es muy elevado principalmente en el área de producción, el [5]*grafico 1* muestra en promedio de dicha rotación:
- Este comportamiento en la rotación de personal es variante en cuanto a volúmenes de producción, sin embargo este fenómeno corporativo no es significativo en cuanto a la productividad como conjunto de la organización.
- Entre alguna de las causas de este fenómeno están las siguientes:

- Desmotivación (en casos aislados)
- Problemas con el transporte
- Condiciones laborales
- Inconformidad en cuanto a trabajo.
- Mejores oportunidades de empleo
- Recorte de personal

[4] Información dada por el responsable de producción. Y parte de los trabajadores que consideran esto.
[5] Muestra el porcentaje de retiro de personal, en los dos campos de la empresa.

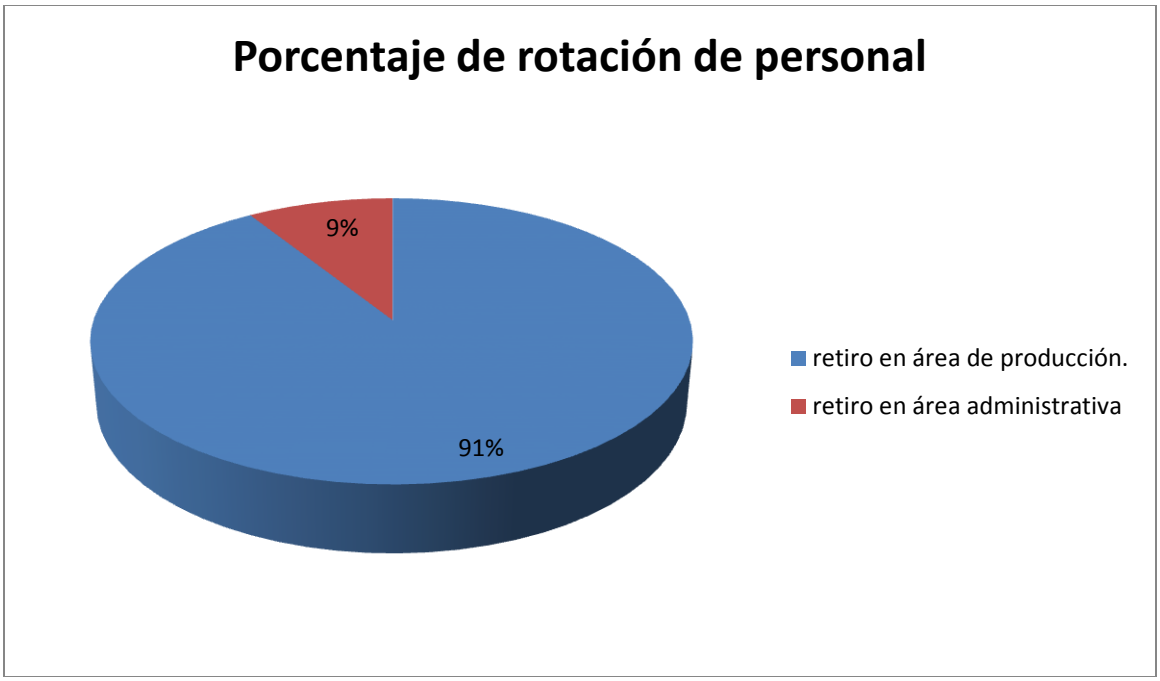

Grafico 1: Porcentaje de rotación de personal

El [6]G*rafico 2* muestra el porcentaje de incidencia en cuanto las causas antes mencionadas, obtenidas de la opinión propia de ciertos trabajadores del área de producción y otras áreas.

En el gráfico 3 se observan dos tipos de opiniones diferentes, se tomaron en cuenta la opinión de los jefes de área, y a su vez a los obreros, (o personal de producción), y puede observarse que se tienen puntos de vista diferente en cuanto a esto o que al menos las opiniones son variantes,

Esto converge en que los jefes de área tienen poco o nulo conocimiento sobre opiniones y/o necesidades de sus subordinados.

[6] Muestra las principales causas de retiro, se obtuvieron como información del contador y de encuesta realizada a los trabajadores.

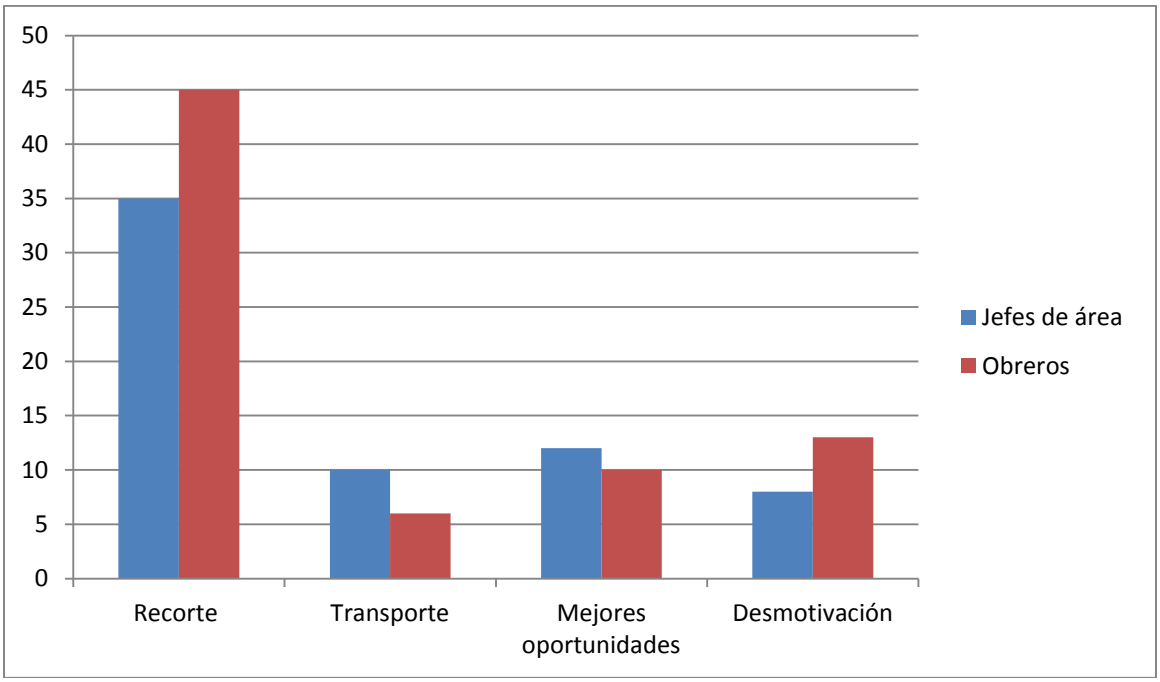

Grafico 2: Incidencia de causas de fluctuación de personal

1.1.5. Procesos administrativos del recurso humano

1.1.5.1. Reclutamiento

El reclutamiento que se da en la tabacalera Perdomo, va de acuerdo a las necesidades de cada área y es el jefe de la misma el encargado de evaluar, si existe una necesidad tangible de agregar otro miembro a su equipo de trabajo. La necesidad de un trabajador se informa al encargado de contabilidad (el que funge la labor de encargado de personal) y este realiza el siguiente proceso:

- Se identifican los requisitos del área en la que está la vacante, al igual que otra información requerida como el sexo, experiencia etc.
- Se realiza el método de divulgación de la vacante, ya sea por medios de comunicación, y/o carteles. Para informar a la población interesada.
- Se hace resección de documentos de los solicitantes
- Se analiza el perfil de los candidatos a la vacante.

Para la evaluación de perfiles, se tiene la participación constante del jefe de área que solicita el reclutamiento.

1.1.5.2. Selección

Posterior al reclutamiento y una vez teniendo varios candidatos se analizan los mejores prospectos por lo que se identifican ciertos criterios de evaluación entre ellos la experiencia en puestos afines y el cumplimiento con la documentación solicitada, para concluir con el proceso de selección se realizan las siguientes actividades:

- Se seleccionan dos candidatos que más cumplan con los requerimientos solicitados
- Se llama a entrevista personal, con cada uno de los candidatos
- Se evalúa el desempeño en la entrevista realizada.
- Se comunica al solicitante que será contratado.
- Posteriormente se somete a un proceso de inducción y prueba al solicitante contratado.

1.1.5.3. Inducción

La inducción del personal recién contratado es uno de los principales procesos tomados en cuenta en la empresa actualmente, ya que representa el forjamiento de la actitud corporativa del candidato al ambiente de trabajo. Se considera dos áreas a lo interno para llevar a cabo esta labor, el primero es el encargado de contabilidad y el jefe de área donde se inducirá al nuevo empleado; las funciones realizadas por las áreas son las siguientes:

Contador: actual encargado de personal, es el responsable de llenar [7] documentación pertinente con respecto a este proceso, se encarga de gestionar el expediente del nuevo colaborador, de igual forma el de proporcionar información pertinente a la empresa (visión, misión, valores, etc.).

La responsabilidad radica en el compromiso de ofertar una imagen clara del ambiente de trabajo, y de la oportunidad de trabajo en equipo a lo interno.

[7] La documentación que se llena es una hoja que registra información del empleado, anexo 5

Responsable del área vacante: encargado ubicar en la estación del área al nuevo trabajador, esto se refiere a dar una descripción de cuáles serán sus funciones, dentro del puesto. En esta etapa el encargado llena un registro en el que se evalúa el desempeño en la primera etapa de la vida laboral del trabajador.

A continuación se describe el proceso actual que se sigue para llevar a cabo este proceso.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Preparación del programa de inducción	- Se determina el periodo de inicio y duración. - Se prepara documentación pertinente. - Se presupuesta el costo - Se prepara al personal involucrado. - Se elabora un documento de presentación del proceso de inducción el cual queda registrado.	Resp. Área de contabilidad
2	Realización del proceso	- Primeramente se introduce a la estructura de la empresa (misión, visión valores, metas objetivos, etc.) - Se presenta con el jefe inmediato - Se introduce al puesto que ocupara al trabajador, (respecto a perfil del puesto). - Descripción exacta de las actividades del puesto de trabajo.	Resp. Área de contabilidad y encargado de área vacante.
3	Realización de programa de adaptación del puesto	- Seguimiento del trabajador ya implantado en el puesto. - Se explica la relaciones de supervisión coordinación y dependencia	Resp. Área de contabilidad y encargado de área vacante.

Tabla 1: Descripción del proceso de inducción

1.1.5.4. Evaluación del desempeño

Actualmente en la empresa Perdomo S.A no se encuentra implantado ningún tipo de sistema de evaluación al desempeño, el MITRAB es el que realizar una inspección anual para evaluar el rendimiento tanto de los trabajadores como del cumplimiento de las normativas implantadas sobre la higiene y seguridad laboral.

El método utilizado es mediante la observación de un agente del MITRAB, el cual registra los hallazgos en un formato estructurado, el que contiene varios puntos de evaluación, mencionando los más relevantes[8] a continuación:

- Cumplimiento en las normativas de higiene y seguridad ocupacional: en este punto se evalúa los siguientes factores:
- Responsabilidad en las normativas impuestas por la empresa: en esta parte se dispone de cierto número de empleado y se evalúa el índice de cumplimiento en cuanto a horarios, nivel de producción, respeto a jefes inmediatos y de igual forma a los subordinados. Esta evaluación se hace de forma cualitativa y se cuenta con el apoyo del contador, y jefes de áreas.

[8] Se menciona solo los que están relacionado con la evaluación al desempeño de personal, ya que esta proceso se orienta más a evaluar la empresa

Punto de evaluación	Método de evaluación	Sanción/Recompensa
Uso de mascarillas y equipo de protección.	Depende del área que se evalué y se regula mediante la observación del personal en su entorno laboral.	El castigo puede ir desde un llamado de atención verbal, hasta suspensión de labores. (depende del motivo del incumplimiento)
Cumplimiento de la empresa en proveer equipo.	Se realiza una breve entrevista a una parte de los trabajadores involucrados de forma directa con el tabaco y que tienen mayor riesgo de enfermedades pulmonares, y otros padecimientos respiratorios.	En este caso la afectación directa es para la empresa, y podría incurrirse en multas y otros procesos fiscales.

Tabla 2: método de evaluación del MITRAB

1.2. Análisis de los hallazgos encontrados

- Al entrevistar al responsable del área de contabilidad, se identificó que según su opinión es necesario el establecimiento de un área de recursos humanos en la empresa, ya que el sobre cargo de tareas hace más ineficiente el resultado de su labor dentro de la organización, de igual forma la inconsistencia en la labor de evaluación de personal, la identificación de necesidades de capacitación y el sistema de recompensas y castigos son consecuencias de no tener un área que regule estas tareas. El que no se lleven a cabo de forma óptima los procesos tales como la evaluación de personal, que conlleva consigo muchas ventajas para la empresa, genera un estancamiento, ya que se merma la importancia que tiene el capital humano.

Según la opinión de un [9]67% de los encuestados se considera que la administración actual está un poco [10]extraviada, pero entre las opiniones más comunes también está que el actual encargado hace lo mejor que puede dentro de las posibilidades, sin embargo en una empresa de estas [11]dimensiones se hace necesario una mejora asignación de funciones, o la creación de nuevos departamentos que funjan en esta labor.

Una de las principales causas que no exista este departamento (según el contador) es la poca visión sistémica de los directivos, que consideran poco relevante el invertir en este departamento.

- El sistema de reclutamiento y selección que realiza la empresa es un sistema informal, es decir no se tiene establecido un método específico para la realización de este proceso, la solicitud de personal lo realiza cada jefe de área si es necesario, lo que genera una mala selección de personal, trayendo como consecuencia el no contar con el personal capacitado que aporte al crecimiento y cumplimiento de las metas.

  Muchas veces este factor negativo pasa desapercibido para mucho de los miembros de la empresa, sin embargo esto afecta de forma directa, a la productividad de la misma, ya que si desde el momento de seleccionar un nuevo empleado no se hace de la manera adecuada genera la integración de un integrante que no cumplirá con la función requerida.

  Esta problemática tiene un origen a lo interno de la empresa, y causas que según su directiva pesan en agilizar este proceso entre ellas están las siguientes:

  a- Se prioriza el cubrimiento de la vacante, se considera mucho más relevante la colocación del nuevo trabajador en el puesto de trabajo que la selección escrupulosa de este.

[9] Correspondiente a 68 encuestados de un total de 101 encuestados.

[10] Termino obtenido de la opinión de un jefe de área (pre industria), y se refiere a " la orientación de motivar y/o incentivar el personal, entre algunos otros aspectos"

[11] A nivel de infraestructura y capacidad productiva.

b- El coste de llevar a cabo este proceso representa un gasto [12]"poco necesario", esto se refiere en cuanto a la asignación de personal capacitado para este proceso.

c- Optimización del capital humano existente en la empresa. Esta idea responde a la idea errada que se puede sobreexplotar al personal asignando tareas extras a la del puesto que ocupa.

Un punto de fortaleza y al mismo tiempo estratégico es que se prioriza al reclutamiento interno, esto conlleva consigo que se conoce un poco mejor a los candidatos, de igual forma (involuntariamente) una forma de motivación a los empleados que consideran una gran oportunidad el ascender dentro de la empresa y crear una carrera dentro de esta.

El proceso de selección es consecuente al reclutamiento por lo que si se tiene problemas en la primera etapa, el seguimiento de igual forma tendrá fallos, en este caso la evaluación de los perfiles de candidatos es la principal limitante, esto dado al enfoque en la rapidez de selección y a que se realizan por trabajadores no aptos para esta actividad. Sin embargo un punto en el que se considera correcto y conciso el método actual de la empresa, es en la aplicación de entrevistas de pre- selección.

- El proceso de inducción, se encuentra bien planificado sin embargo no existe documentación que funja una base sólida ante muchas de las actividades que en teoría deben realizarse, por ejemplo entre una de sus actividades esta; [13]introducción del candidato al puesto que ocupará el trabajador, sin embargo es mencionado por trabajadores entrevistados, que no existen [14]documentos que describan las funciones de cada puesto dentro de la empresa, de igual forma se encuentra descrito el dar a conocer el perfil de competencia de la empresa, sin embargo un 45% de

[12] Opinión personal basada en la observación echa en la empresa.
[13] Mencionado en el diagnostico en la tabla 1:descripción del proceso de inducción
[14] Fichas ocupacionales o perfil de puestos

los miembros encuestados no lo conocen y un 25% conocen muy poco de este.

- Uno de las principales problemáticas de la administración actual es la evaluación al desempeño laboral, la cual es totalmente inexistente. Esta ausencia lleva consigo un sinnúmero de consecuencia que hasta el momento se han tratado de aminorar, sin embargo existen y afectan muy grandemente el funcionamiento de la empresa. Puede creerse que el hecho de no aplicar una evaluación es poco relevante, que la única consecuencia es el desconocimiento de la eficacia y eficiencia de los trabajadores sin embargo del cumplimiento de este proceso se desprende muchos otros de gran importancia, y que afectan la empresa actualmente.

  La siguiente tabla muestra las principales consecuencias actuales de no prestar importancia a la aplicación de evaluación de personal.

Condición	Descripción	Nivel de percepción
Capacitación	El no evaluar ocasiona dificultad al momento de evaluar las necesidades de capacitación.	Un 33% de empleados considera que existen problemas en este aspecto.
Implantación de un sistema de recompensa.	Se dificulta premiar al personal que destaque en sus funciones, siendo eficaz, eficiente, y que aporte al cumplimiento de los metas de la empresa.	Opinión del encargado actual de recursos humanos
Sistema de castigo	Se hace mal uso de este sistema, ya que no se evalúa bien la relevancia de las faltas (incluso inexistente), por lo que puede llegarse a la imparcialidad.	1- Opinión del encargado actual de recursos humanos 2- Un 23% del personal considera haber sido castigado de forma injusta, debido a esto.
Rotación de cargos	Equivalente al reclutamiento interno de la empresa, esto se refiere a la posibilidad de filtrado de capital humano valioso, o por otra parte seleccionar erradamente personal.	Opinión del encargado actual de recursos humanos y ciertos miembros administrativos.
Motivación de personal	Se afecta directamente ya que dificulta la elaboración de planes estratégicos de motivación, debido al mismo desconocimiento en cuanto a la productividad, insatisfacción y/o opinión de los empleados.	

Tabla 3: Consecuencias de no aplicar evaluación en la empresa

Aunque como en teoría se realiza un tipo de [15] evaluación, esta es orientada a evaluar aspectos en cuanto al trato de personal por parte de la empresa, es decir evaluar las condiciones laborales, y la higiene y seguridad, un punto a favor para la empresa, ya que se preocupan mucho por este tema, es incluso el desinterés por parte de los trabajadores en no acatar el uso de los utensilios de protección

1.2.1. Análisis de la Estructura organizacional

Como puede observarse la institución se encuentra dirigida por la presidencia de comité, de igual forma el encargado de llevar la gestión a lo interno es la gerencia general.

Mediante el análisis de esta estructura organizacional se identificó las siguientes inconsistencias en el organigrama:

- La estructuración como tal se encuentra bien distribuida sin embargo la jerarquía de cargos y puesto se encuentra mal ubicada, es decir según lo planteado por la empresa se nombra como un nivel mayor el área de producción que un departamento de producción.
- Como puede observarse no se reconoce la institucionalidad de un área encargada de gestión de RRHH, aunque los procesos son realizados por el encargado de contabilidad.
- Según el organigrama la vice gerencia no tiene ninguna relación con el resto de áreas de la empresa, aunque según la información obtenida es la vice gerencia la más relacionada, lo que significa que la relación entre áreas está planteada inadecuadamente.

[15] La que realiza el MITRAB anualmente, se menciona en el diagnostico

1.2.2. Análisis de la cultura organizativa

Se detectan una serie de actitudes representativa en algunos miembros de la organización la cual afecta en la administración y a su vez repercute en la producción, uno de los hallazgos más significativos es la percepción que los miembros de la empresa tienen de la misma, la mayoría de los trabajadores en el área de producción, según su opinión la empresa solo representa un cierto volumen de producción que genera un pago al final del mes, de igual forma la mayoría no conoce cuales son las metas, objetivos, valores y finalidad de la organización es decir, solo realizan su trabajo como parte de una masa grupal, no consideran la organización como un equipo global funcional.

Este tipo de actitud se debe en cierta forma a que al momento de contratar a los trabajadores no se realiza un proceso de inducción formal, es decir no se informa a los trabajadores aspectos relevantes de la organización y de igual forma no se da la relevancia debida a políticas de capacitación y motivación de personal.

La empresa cuenta con un mercado sólido y la posición actual es sumamente estable, su producto es bien aceptado y cuenta con la calidad debida, sin embargo si tomase en consideración ciertos aspectos para mejorar en la administración de personal su crecimiento sería aún mejor. Para ello debe analizarse continuamente la comodidad del trabajador dentro de la empresa y evitar en lo posible un nivel elevado de la rotación de personal. Debe considerarse el enfoque subjetivo que el trabajador tiene, como consideraciones personales de la organización, la visión de metas personales dentro de la empresa y del grupo de trabajo como tal, y de igual forma considerar aspectos estructuralistas, ya sea en la conformación de grupos de trabajo.

Para la realización del análisis de la cultura organizativa se tomaron en cuenta los siguientes factores de estudio:

1- Aspectos individuales: encierra la actitud que tienen los trabajadores de forma individual. así como el desempeño y el carácter en el cumplimiento de sus labores, la perspectiva de sí mismo dentro de la organización.
2- La motivación: concierne a la perspectiva que el trabajador tiene sobre el nivel de motivación que recibe de la empresa.
3- Liderazgo: trata de identificar la opinión que se tiene con respecto al liderazgo, considerando aspectos como, trato por parte de los jefes, responsabilidad, etc.
4- Procesos organizacionales: identificar la efectividad de los procesos actuales realizados por la administración, que afectan directamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En la siguiente matriz muestra el clima actual de la empresa considerando los factores de estudio antes mencionados:

FACTOR	CONDICION
Aspectos individuales:	Actualmente la mayoría de empleados tiene una actitud indiferente a los objetivos en común de la empresa, de igual forma se identifica cierto desinterés en el cumplimiento de reglamento interno más específicamente en el uso de artículos de protección.
La motivación:	La administración toma poca relevancia a la motivación, pero esto no es por motivos de negligencia si no por el sobre cargo de funciones que el encargado del personal tiene, de igual forma no se cuenta con un sistema de recompensa ni evaluación al desempeño, lo que dificulta dicho proceso.
Liderazgo:	Según los trabajadores el único problema en cuanto a liderazgo es la forma de expresión es decir muchas veces los encargados elevan la voz a los trabajadores. De igual forma el trato preferencial que se le da a ciertas personas dentro de la empresa.
Procesos organizacionales	En este sentido se encuentra el eje del problema, ya que actualmente no se toman en cuenta la mayoría de los procesos organizacionales. No se realiza evaluación, y de igual forma no se tiene un sistema de recompensa, no se promueven valores como la comunicación inter grupal, lo que disminuye el nivel de competencia. Todos estos factores repercuten de forma directa en la toma de decisiones.

Tabla 4: Matriz de análisis de la cultura organizativa actual

Según los hallazgos identificados y al análisis que se realiza se propone el forjar un departamento de recursos humanos, el cual servirá de piedra angular en la mejora de los procesos de la empresa, aportando al cumplimiento de las metas planteados por la misma. Dentro de la creación de este departamento está inmerso el fortalecimiento de la administración que actualmente se realiza iniciando desde la distribución de actividades. Se pretende que el conjunto total de empleados de la empresa se encuentren motivados, capacitados y conformes para que de la misma forma la retroalimentación sea recíproca.

Se toma como principal recomendación el crear el departamento ya que según hallazgos la empresa se encuentra debilitada desde sus bases, en este caso su recurso humano, de igual forma se considera que la administración actual no está al nivel de competitividad que la empresa posee y que además con el correcto enfoque de mejora se aumentaría el crecimiento en el mercado.

De igual forma debe entenderse que con la correcta gestión de personal puede elevar niveles de producción, eficacia, eficiencia, calidad y todos los factores que se encuentran débiles y conllevan en afectaciones directas a la competitividad y la calidad del producto que se oferta.

Capítulo II: Estructuración del área de recursos humanos en Perdomo Cigars

La gestión del Departamento de Recursos Humanos ha sido re direccionada en los últimos años, de un departamento operativo a un departamento estratégico, sin descuidar lo operativo, para que participe en decisiones importantes dentro del grupo directivo interno. Debido a que en la mayoría de decisiones que se adoptan, serán los colaboradores de éstas quienes las ejecutarán, entonces, la frase, un tanto trillada, de que "el capital humano es el más importante dentro de las empresas" tiende a tomar relevancia y real aplicación hoy en día y en esto, es el Departamento de Recursos Humanos quien juega un papel muy importante dentro de su gestión estratégica de desarrollo de personal y dentro de su valor agregado a las empresas.

Por lo antes mencionado es que el Área de Recursos Humanos es uno de los ejes operativo de las empresas en la actualidad, tomando en cuenta la gestión existente en la empresa y el análisis de la operatividad de la misma se considera relevante la fundación de un área cuya gestión aportara al crecimiento organizacional, el fortalecimiento operativo y a su vez al cumplimiento del plan estratégico en general propuesto por la empresa, mediante la implantación metas, objetivos y estrategias de gestión.

Como parte de las ventajas de implantar esta nueva área están:

- La administración del personal seria óptima (siempre y cuando se acoplen a los objetivos del área).
- Mejoraría la evaluación al desempeño del personal, lo que representaría mejoramiento en la operatividad, eficacia en los procesos, y mejoramiento continuo de la empresa.
- Mejoraría la competitividad
- Aportaría estabilidad a la empresa, ya que si los empleados tienen buenas relaciones interpersonales, es bien vista por inversores externos.
- La cultura organizacional será más conducente hacia un desempeño de calidad.

- Si los empleados están motivados el trabajo realizado es mucho más eficiente.

2.1. Propuesta del Perfil estratégico del área

Misión

Somos un departamento de servicio, comprometidos con el mejoramiento de administración de personal, tomando en cuenta como eje principal el capital humano, aportando así al mejoramiento del clima laboral, las relaciones interpersonales y apuntando al crecimiento empresarial.

Visión

Ser un departamento perfeccionado en el ámbito de gestión de personal, y acompañar de la mano al crecimiento de la empresa mediante el cumplimiento de las metas planteadas.

Objetivos

1- Mejorar la contribución productiva del personal a la organización.

2- Establecer planes de seguimiento y promover el desarrollo profesional de los colaboradores con el propósito de retener nuestro capital humano, mediante métodos evaluativos que definan el nivel de competitividad interpersonal.

3- Promover el trabajo en equipo, mediante talleres de capacitación, charlas motivacionales y grupos de discusión y otras actividades que el departamento tendrá que gestionar y llevar a cabo.

4- Establecer métodos evaluativos de personal de forma periódica, tomando como principal referencia le reconocer la labor realizada y premiar a los colaboradores por el cumplimiento eficaz de la labor asignada.

5- Implantar un sistema de recompensas eficiente que motive de forma fidedigna la labor realizada por los colaboradores.

2.2. Funciones y gestión del área

Esta área será la encargada de administrar el capital más valioso de la empresa, por ende la responsabilidad es inmensa y debe poseer funcionarios con alta capacidad, entre las principales funciones de ella están:

1- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos
2- Mantener actualizado la documentación de registro de personal, antecedentes y la información referida al personal.
3- Asesorar al personal sobre todas las materias del derecho laboral
4- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal de igual forma lo concerniente a los permisos y todo lo relacionado a las solicitudes del personal.
5- Controlar asistencia en los horarios de trabajo de forma imparcial sin ningún tipo de preferencia y/o favoritismos.
6- Administrar todo lo relacionado con la remuneración de personal.
7- Coordinar todos los procesos administrativos concerniente al personal, unificando todas las áreas de la empresa.

La gestión de esta área se orienta al desarrollo del personal con el propósito de asegurar el correcto desenvolvimiento de sus funciones, dentro de esta gestión se encuentra lo relacionado con procesos como, reclutamiento, selección e inducción de personal, evaluación, capacitación etc. A continuación se detallan un modelo de gestión administrativo de personal.

2.3. Modelo de gestión administrativo de personal

2.3.1. Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección de personal son actividades que deben realizarse de forma consecuentes, son una de las primordiales del departamento, esta área tendrá la responsabilidad de primeramente atraer candidatos para posteriormente seleccionar los mejor capacitados (internos o externos) para ocupar cualquier vacante que existiese en la empresa en determinado momento, de igual deberá seguir los lineamientos estipulados para la realización de este proceso, se estará directamente en comunicación con encargados de áreas.

En cuanto al proceso que debe seguirse se definen las siguientes actividades, como método establecido dentro del área:

1- En primera instancia debe identificarse la vacante existente, igualmente el tiempo de respuesta que debe darse a la necesidad de recurso humano.
2- Debe identificarse los requisitos del puesto, tales como la experiencia, el nivel académico, referencias, etc. (planteados en el perfil de cargo)
3- Una vez identificado perfil de candidatos, se prosigue a realizar la búsqueda, para lo que se puede recurrir a los medios de comunicación (tv local, radio, redes sociales, etc.)
4- Debe decidirse si el reclutamiento se hará de forma interno o externo, tomando en cuenta las especificaciones necesarias para la vacante requerida.
5- Se recolecta la documentación de los candidatos y se realiza la revisión de los mismos, se consideran, tres perfiles adecuados para ocupar el puesto y se pasa a la etapa de selección.

Para llevar a cabo el proceso de selección debe realizarse lo siguiente:

1- Se toman, los tres perfiles más competentes para ocupar la vacante y se procede a realizar una entrevista preliminar, con el propósito de conocer de forma más profunda y en el menor tiempo posibles aspectos como, apariencia personal, expresividad, etc.
2- Posteriormente se realiza una entrevista de selección, en el que se decidirá cuál es el idóneo tomando en cuenta varios parámetros evaluativos que el entrevistador deberá conocer.
3- Dentro del proceso de selección, se realiza una prueba psicológica con el propósito de apreciar la personalidad del candidato, (relevante para evaluarlo).
4- Debe realizarse una prueba de trabajo, realizada por el jefe inmediato, para identificar si posee las habilidades prácticas de todo lo teórico que se ha detectado con las actividades anteriores.
5- Como consecuente se prosigue al proceso de contratación.

2.3.2. Proceso de contratación

Una vez que la decisión es firme con respecto a la elección del candidato se procede a convocarlo y realizar una entrevista final y acordar las condiciones del contrato, para lo cual deberá seguirse el siguiente proceso:

1. Se deberá realizar un formato de entrevista final que será aplicada al empleado de nuevo ingreso.
2. Deberá recibirse la documentación pertinente para la creación de un expediente, entre ellos están los siguientes:

- Solicitud de empleo
- Fotocopias de títulos
- Referencia laborales
- Record policial
- Partida de nacimiento original

3. Se definirá un periodo de prueba del empleado de nuevo ingreso el que deberá definirse según el reglamento y/o políticas de la empresa.
4. Se realiza y firma el contrato, en donde se defina cada punto específico sobre funciones, responsabilidades, y deberes dentro del puesto que se está ocupando.

2.3.3. Proceso de inducción

El proceso de admisión es uno de los puntos clave en la actividad de contratar nuevo personal requerido es por ello que debe definirse de manera adecuada y llevarse a cabo de la misma forma. Según lo observado en la empresa el método que se sigue es erróneo y deja muchos vacíos, tal es el caso de la inexistencia de un manual de funciones, y falta de seguimiento de este proceso.

Es por ello que se propone lo siguiente:

El Departamento de Recursos Humanos deberá:

1. Una vez terminado el reclutamiento e identificado el candidato que desempeñará el cargo disponible, comienza el proceso, para lo cual debe darse a conocer al encargado del área.
2. Posteriormente debe llenarse una ficha de registro de inducción de nuevo empleado, que contendrá los datos del proceso
3. Se realiza la planificación en que se llevará a cabo el proceso, tomando en cuenta la fecha de ingreso a las labores.
4. Darle la bienvenida al equipo de trabajo por parte del director del área o jefe inmediato.
5. Deberá indicarse cuál será la línea de autoridad, que deberá atender el nuevo trabajador.
6. Debe informarse al trabajador tareas, responsabilidades y deberes que deberá cumplir en el cargo.
7. Posterior a dar conocimiento de las responsabilidades del cargo, se llevará a cabo el proceso de capacitación, en donde se deberá entrenar al trabajador según lo requiera el cargo.
8. Debe entregarse, al trabajador la documentación concerniente a reglamento interno, y medidas de seguridad requerida.
9. Presentar áreas externas que con las que tendrá contacto directo

Se propone a la empresa un formato como [16]ficha de registro, en el proceso de inducción, la que deberá ser responsabilidad del departamento de recursos humanos. De igual forma se debe implantar otro tipo de documentación, sin embargo como primera instancia una ficha de registro daría soporte (registro).

2.3.4. Evaluación al desempeño

Se pretende establecer una evaluación anual que mida el desempeño de cada colaborador en todos los niveles de la organización y que sea asociada al pago de un bono, de acuerdo al alcance de los resultados globales de la organización y a las metas definidas para cada colaborador al principio de cada año. Para que la estrategia cumpla con elevar el desempeño de los colaboradores, se proponen las siguientes actividades:

a. Al principio de cada año cada jefe deberá definir metas para cada colaborador y cada meta deberá están ponderada hasta totalizar 100%.
b. Las metas definidas deberán ser aportes adicionales a las atribuciones inherentes a un puesto de trabajo.
c. Estas metas deberán ser revisadas cada tres meses por el jefe o superior, para evaluar el alcance.
d. Al final del año, se hará una evaluación final del cumplimiento de las metas y se determinará el porcentaje de alcance.
e. Se deberá asignar una parte del presupuesto y cada mes, se designará una parte a la provisión contable para el pago del bono anual por metas.
f. La meta alcanzada será pagada con un bono anual, el que deberá definirse, junto con la Gerencia General, como estará ligado a los resultados de la empresa.
g. Las metas deberán estar relacionadas a la estrategia principal de la empresa.

[16] Ficha de registro propuesta ubicada en anexos. ***anexo 4***

2.3.4.1. Plan de acción para implementar la evaluación al desempeño

N°	Estrategia	Actividad	Responsable
1	Comunicar a todo el personal la política de evaluación anual del desempeño.	En una reunión con todo el personal, se comunicara la decisión de adoptar la evaluación al desempeño.	Gerente general
2	Cada jefe deberá de estar bien informado de la definición de metas para cada colaborador.	Definirlas de manera adecuada con cada colaborador.	Gerente general.
3	Revisión de metas definidas con cada colaborador.	Cada tres meses se hará una revisión con cada colaborador para ver el avance de cada meta.	Jefes de área.
4	Presupuestar la cantidad necesaria.	El departamento de RH será el responsable de aprovisionar el bono anual.	Jefe de recursos humanos.

Tabla 5: Plan para realizar la evaluación

2.5. Propuesta de estructura organizativa del área de Recursos Humanos

Figura No. 2 Propuesta de Organigrama del departamento de recursos Humanos

La dirección de recursos humanos estará compuesta por los [17] cargos de técnicas de integración, Administración de nóminas, Sueldos y salarios, Higiene y seguridad, y Auditoria de recursos humanos, mostrado en la figura anterior.

Los cargos anteriores tienen sus propias funciones, las que se detallan en las fichas ocupacionales que vienen a coadyuvar en la solución de problemas y funcionamiento de la estructura.

Asimismo se mejora la gestión en cuanto a los procesos de admisión del personal, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño mediante el personal del área de técnicas de integración que componen el departamento de Recursos Humanos, el área de administración de nóminas será el encargado de hacer todas las gestiones de nómina (horas extras, total horas extras, vacaciones, feriados, ausencias injustificadas), el área de sueldos y salarios se encargara de las funciones de pago de los empleados de la empresa y el área de higiene y seguridad será el encargado de velar por las condiciones laborales de los trabajadores y evitar que estos adquieran algún tipo de enfermedad psicológica y física dentro de las instalaciones de la empresa.

[17] Modelo en libro de Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos humanos edición 5

Por otra parte el área de auditoría de recursos humanos es el que llevara a cabo todas las revisiones de que las funciones se estén ejecutando de manera eficiente.

2.5.1. Análisis y descripción de los puestos de Recursos Humanos en Perdomo Cigars

La descripción de puestos es una herramienta muy importante en toda empresa, esto consiste en enumerar deberes, tareas, responsabilidades del cargo, mientras que el análisis se refiere a especificar los requisitos que se le exigen al ocupante.

Según el trabajo realizado en Perdomo Cigars se estructura el área de recursos humanos con cinco puestos de trabajos para el control y correcto funcionamiento del departamento que tiene por ser objetivo la administración de recursos humanos.

A continuación se presentan las fichas ocupacionales de los puestos de trabajo para el departamento de recursos humanos de Perdomo Cigars.

2.5.1.1. Fichas ocupacionales de los cargos propuestos

FICHA OCUPACIONAL 01	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
NOMBRE DEL CARGO	Director de Recursos Humanos
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Gerencia general.
UBICACIÓN FÍSICA DEL CARGO	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
CARGOS SUBORDINADOS	Responsable de técnicas de integración, Responsable de nóminas sueldos y salarios, Responsable de higiene y seguridad y Auditor de Recursos Humanos
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO	
El encargado de la logística de todo el departamento, deberá recabar y procesar propuesta por parte de las áreas a su cargo, al igual que tomar decisiones correspondientes a la administración de personal. Sera encargado de brindar informes a la alta gerencia, y será el principal responsable de que la labor de este departamento sea optima y que se lleve de forma correcta, siguiendo los lineamientos impuesto para lograr los objetivos.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1) Planificar estrategias de trabajo 1.1 Identificar las necesidades y oportunidad mejora en los recursos humanos de la institución. 1.2 Elaborar y presentar plan de acción de cada uno de los procesos a realizarse dentro del departamento tomando en cuenta la situación que se encuentre la institución. 1.3 Elaborar el Plan Operativo Anual con base a los compromisos y acuerdos internos de gestión del personal. 1.4 Dirigir las actividades contempladas en el plan operativo anual.	
2) Diseñar las política a seguir en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo 2.1 Preparar los lineamientos a seguir en cuanto al desarrollo de estos procesos al igual que el personal involucrado en ellos. 2.2 Asegurar el cumplimiento de estos procesos a través del uso adecuado de los	

recursos a disposición.
3) Colaborar en la definición de la cultura empresarial 3.1 Crear un sistema de comunicación a nivel interno 3.2 Supervisar el estado de la cultura empresarial mediante el análisis de informes situacionales.
4) Supervisar las funciones del departamento 4.1 Analizar la labor y el alcance que tenga el departamento con respecto al mejoramiento en administración de personal. 4.2 Crear mejoras en el funcionamiento según sea requerido, mediante la actualización de procesos, lineamientos y responsabilidades**.**

IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACION BASICA	– Licenciado en administración de empresas. – Abogado. – Ingeniero de sistemas. – Ingeniero industrial – Psicólogo.
EXPERIENCIA PREVIA LABORAL	De 2 a 3 años en cargos similares. Desempeño en cargos de administración con experiencia de manejo y control de personal, conocimiento del código del trabajo.
CONOCIMIENTO REQUERIDOS FUNDAMENTALES	– Conocimientos de derechos laborales – Conocimientos en informática. – Windows. – Internet. – Informática básica. – Inglés comunicativo.
CONOCIMIENTOS DESEABLES	Experiencia en técnicas de comunicación. – Saber escuchar – Saber interactuar en un diálogo. – Saber expresar lo que piensa
TIEMPO DE CAPACITACION PREVIA PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO	Un mes, en puesto de trabajo
INICIATIVA	
1. Habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir.	

2. Inteligencia e imaginación para la resolución de problemas.	
3. Capacidad para organizar encuentros, reuniones, capacitaciones.	
4. Toma decisiones de gran importancia para resolver pequeños problemas.	
HABILIDADES Y APTITUDES	
Responsabilidad. Capacidad de recibir y aceptar críticas constructivas. Personalidad y buena presencia. Capacidad de análisis y síntesis. Relaciones Humanas excelentes. Capacidad de trabajo individualmente y en equipo. Capacidad de trabajo bajo presión. Ética profesional. Liderazgo. Manejo de información confidencial.	
RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA	– Vicegerencia de Operaciones – Vicegerencia de desarrollo. – Vicegerencia de finanzas. – Gerencia general. – Comercialización.
NIVEL DE LA INFORMACIÓN	Confidencial con efectos graves, se maneja información de presupuesto, control de las nóminas de los trabajadores, control de vacaciones, costos y gastos de actividades.
RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD	
RIESGOS	**SEGURIDAD**
NINGUNO	NINGUNO
MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SU RESPOSABILIDAD (NIVEL DE USO)	– Computadora de escritorio (continuamente) – Calculadoras (continuamente). – Archivadores (continuamente). – Equipos de oficina (continuamente).
COMPENSACION:	Determinada por la directiva de la empresa, Perdomo Cigars

Tabla 6: Ficha ocupacional Director de recursos humanos.

FICHA OCUPACIONAL 01.1	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
NOMBRE DEL CARGO	Responsable de técnicas de integración del recurso humano.
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Director de Recursos Humanos
UBICACIÓN FÍSICA DEL CARGO	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
CARGOS SUBORDINADOS	Ninguno
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO	
Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1- Mantener un inventario de personas disponibles 2- Reclutar y seleccionar personal 3- Realizar el proceso de selección. 4- Mantener los registros concernientes al personal actualizados. 5- Realizar evaluación 6- Ascender 7- Remuneración y capacitación. 8- Establecer el perfil y diseño de puesto. 9- Determinar los términos y condiciones del empleo 10- Elaborar informes periódicos sobre el proceso que se ha llevado a cabo	
IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACION BASICA	– Licenciado en administración de empresas(pasante o recién titulado) – Licenciado en contaduría pública (pasante o recién titulado)
EXPERIENCIA PREVIA LABORAL	Mínimo de 6 meses en el área de recursos humanos
CONOCIMIENTO REQUERIDOS	– Conocimientos en informática.

FUNDAMENTALES	– Windows. – Internet. – Informática básica.
TIEMPO DE CAPACITACION PREVIA PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO	Un mes, en puesto de trabajo
INICIATIVA	
1. Habilidad de proponer nuevos métodos según la situación que se encuentre el proceso. 2. Proponer mejoras en formatos y/o documentación involucrado en los procesos de esta área.	
HABILIDADES Y APTITUDES	
Personalidad y buena presencia. Capacidad de análisis y síntesis. Capacidad de trabajo individualmente y en equipo. Capacidad de trabajo bajo presión. Ética profesional. Liderazgo. Manejo de información confidencial. Relaciones humanas excelentes. Responsabilidad.	
RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA	– Vicegerencia de Operaciones – Vicegerencia de desarrollo. – Vicegerencia de finanzas. – Gerencia general. – Comercialización.
NIVEL DE LA INFORMACIÓN	Confidencial con efectos graves, se maneja información de personal de posibles candidatos, y trabajadores de la institución.
RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD	
RIESGOS	**SEGURIDAD**
NINGUNO	NINGUNO

MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SU RESPOSABILIDAD (NIVEL DE USO)	– Computadora de escritorio (continuamente) – Calculadoras (continuamente). – Archivadores (continuamente). – Equipos de oficina (continuamente).
COMPENSACION:	Determinada por la directiva de la empresa, Perdomo Cigars

Tabla 7: Ficha ocupacional de Integración del recurso Humano

FICHA OCUPACIONAL01.2	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
NOMBRE DEL CARGO	Responsable de nómina, sueldos y salarios.
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Director de Recursos Humanos
UBICACIÓN FÍSICA DEL CARGO	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
CARGOS SUBORDINADOS	Ninguno
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO	
Su principal objetivo es el de diseñar y procesar toda la información necesaria sobre el capital humano para realizar pagos y deducciones correspondientes	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1- Supervisar el buen desempeño y el cumplimiento de las políticas y normativas institucionales aplicable al área. 2- Procurar la agilización de los trámites correspondientes, para brindar un servicio de calidad. 3- Realizar los pagos y deducciones al personal de la empresa 4- Diseñar e implantar un sistema que permita agilizar el intercambio de información necesaria para la realización de la nómina Supervisar, registrar y controlar la asistencia del personal que labora en la empresa.	
IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACION BASICA	– Licenciado en contaduría pública. – Ingeniero de sistemas.
	– Ingeniero industrial. – Psicólogo
EXPERIENCIA PREVIA LABORAL	Tres años en manejo de nómina, experiencia en puestos de manejo de sueldos y salarios.
CONOCIMIENTO REQUERIDOS FUNDAMENTALES	– Conocimientos en informática. – Windows. – Internet. – Informática básica.
TIEMPO DE CAPACITACION PREVIA PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO	Un mes, en puesto de trabajo
INICIATIVA	

1. Aprendizaje continúo. 2. Habilidad para resolución de problemas y toma de decisiones	
HABILIDADES Y APTITUDES	
Personalidad y buena presencia. Capacidad de trabajo individualmente y en equipo. Capacidad de trabajo bajo presión. Ética profesional. Manejo de información confidencial. Relaciones humanas excelentes. Responsabilidad.	
RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA	– Vicegerencia de Operaciones – Vicegerencia de desarrollo. – Vicegerencia de finanzas. – Gerencia general. – Comercialización.
NIVEL DE LA INFORMACIÓN	Confidencial con efectos graves, se maneja información del control de las nóminas de los trabajadores, control de vacaciones, costos y gastos de actividades.
RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD	
RIESGOS	**SEGURIDAD**
NINGUNO	NINGUNO
MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SU RESPOSABILIDAD (NIVEL DE USO)	– Computadora de escritorio (continuamente) – Calculadoras (continuamente). – Archivadores (continuamente). – Equipos de oficina (continuamente).
COMPENSACION:	Determinada por la directiva de la empresa, Perdomo Cigars

Tabla8: Ficha ocupacional de Administración de nómina, sueldos y salarios

FICHA OCUPACIONAL 01.3	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
NOMBRE DEL CARGO	Responsable de higiene y seguridad ocupacional.
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Director de Recursos Humanos
UBICACIÓN FÍSICA DEL CARGO	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
CARGOS SUBORDINADOS	Ninguno
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO	
Encargado de prevenir accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales al igual que el impacto del ambiente a través de la identificación y evaluación de los riesgos laborales.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1- Desarrollar una estrategia que permita obtener la máxima efectividad en el proceso de prevención de accidentes. 2- Regular el cumplimiento de reglamento con respecto al uso de equipo de seguridad. 3- Implantar un sistema de castigo por incumplimiento. 4- Elaborar e implementar normas de seguridad que se adecuen al entorno conforme se actualice el proceso productivo.	
Elaborar informes periódicos sobre las actividades llevadas a cabo	
IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACION BASICA	– Ingeniero industrial – Ingeniero de sistemas – Psicólogo
EXPERIENCIA PREVIA LABORAL	Dos años de experiencia en el manejo de seguridad e higiene de personal.
TIEMPO DE CAPACITACION PREVIA PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO	Un mes, en puesto de trabajo
INICIATIVA	
1. Propuestas de mejora continua en el manejo de la seguridad ocupacional 2. Habilidad de resolver problemas 3. Mantener actualizado la base de datos de posibles riesgos y el método de	

contrarrestar dicho riesgo.	
HABILIDADES Y APTITUDES	
Personalidad y buena presencia. Capacidad de análisis y síntesis. Capacidad de trabajo bajo presión. Ética profesional. Liderazgo. Manejo de información confidencial. Relaciones humanas excelentes. Responsabilidad.	
RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA	– Dirección de recursos humanos – Gerencia general.
NIVEL DE LA INFORMACIÓN	Confidencial con efectos graves, manejo de estado físico de trabajadores o estado de la empresa.
RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD	
RIESGOS	**SEGURIDAD**
NINGUNO	NINGUNO
MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SU RESPOSABILIDAD (NIVEL DE USO)	– Computadora de escritorio (continuamente) – Calculadoras (continuamente). – Archivadores (continuamente). – Equipos de oficina (continuamente).
COMPENSACION:	Determinada por la directiva de la empresa, Perdomo Cigars

Tabla 9: Ficha ocupacional de Higiene y seguridad

FICHA OCUPACIONAL 01.4	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
NOMBRE DEL CARGO	Auditor de Recursos Humanos
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Director de Recursos Humanos
UBICACIÓN FÍSICA DEL CARGO	Tabacalera Perdomo Cigars S.A.
CARGOS SUBORDINADOS	Ninguno
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO	
Identificación de puntos débiles existentes en el personal de la organización, a través de la evaluación de los procesos y de los trabajadores de los misma y a su vez brindar propuesta de mejora a la problemática identificada.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Establecer métodos de recolección de información necesaria para realizar la auditoria, e identificar los posibles puntos débiles. 2. Realizar una evaluación en base a la información recabada. 3. Identificar puntos de apalancamiento en la mejora de los procesos y/o actividades de la empresa. 4. Realizar informe con debilidades y fortalezas que se identifiquen con el propósito de tomar puntos de arranque en la mejora del proceso.	
IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACION BASICA	– Ingeniero industrial – Ingeniero de sistemas.
EXPERIENCIA PREVIA LABORAL	Dos años de experiencia en auditoria de recursos humanos.
	–
CONOCIMIENTO REQUERIDOS FUNDAMENTALES	– Conocimientos en informática. – Windows. – Internet. – Informática básica.
HABILIDADES Y APTITUDES	

Personalidad y buena presencia. Capacidad de trabajo individualmente y en equipo. Capacidad de trabajo bajo presión. Ética profesional. Manejo de información confidencial. Relaciones humanas excelentes. Responsabilidad.	
RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA	– Gerencia general. – Dirección de Recursos Humanos – Nomina, sueldos y salarios – Higiene y seguridad.
NIVEL DE LA INFORMACIÓN	Confidencial con efectos graves, concerniente a todo el perfil existente dentro de la empresa.
RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD	
RIESGOS	**SEGURIDAD**
NINGUNO	NINGUNO
MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SU RESPOSABILIDAD (NIVEL DE USO)	– Computadora de escritorio (continuamente) – Calculadoras (continuamente). – Archivadores (continuamente). – Equipos de oficina (continuamente).
COMPENSACION:	Determinada por la directiva de la empresa, Perdomo Cigars

Tabla 10: ficha ocupacional de Auditoría de recursos Humanos.

2.6. Presupuesto de creación del departamento de Recursos Humanos

2.6.1. Inversión en activos de información:

A continuación se muestra los activos de información requeridos para al acondicionamiento del nuevo departamento, estos activos no generan un coste relacionado con la creación del nuevo departamento debido a que la empresa posee todo lo necesario incluido la mano de obra que se debe emplear en la instalación de dichos activos.

Se propone este tipo de instalación ya que aportara a la agilización de las funciones y automatización de los procesos.

Activo	Cantidad	Especificaciones
Case (PC host), ya en existencia.	**1**	- **Marca (opcional).** - **CPU:** Intel® Core™ i5-2400 (3.10GHz base; 3.4GHz Max Turbo, 6MB Cache) - **Memoria RAM:** 4 GB DDR3 1333MHz SDRAM - **Memoria de video:** 512 MB, Intel® Graphics Media Acelerator HD -
Ncomputing (escritorios virtuales)	**5**	- **Modelo:** L300 - **Software:** Vspace - **Software de usuario:** software de vitalización de desktop con el protocolo userextension (UXP) - **Tarjeta de red:** 10/100 Mbps switched Ethernet
Monitor	**4**	**Monitor LCD widescreem** - **Marca:** Samsung (opcional) **Display** - **Tamaño:** 14” de ancho - **Resolución:** 1800 X 900 - **Tiempo de respuesta**: 5 ms - **Brillo**:50 cd/m (típico) **Funciones generales** - Conectar y usar DDC 2B **Entrada** - Señales de sincronización SOG, compuestas, H/V separadas - Entradas D-Sub de 15 pines
Acondicionamiento de la red.	**-**	- Instalación de la red con escritorios virtuales. **Estándares de instalación:** - Cable tipo. UTP categoría 5 - Uso de canaletas - Topología: anillo - Instalación de protocolo de red

Tabla 11: inversión en activos de información

2.6.2. Inversión en equipo de oficina

En la siguiente tabla se muestra la inversión que la empresa deberá realizar para acondicionar y garantizar el correcto desenvolvimiento de las actividades que se realicen en el departamento de recursos humanos, se muestran únicamente las que generan gastos, aunque existen otros equipos y muebles que deben tomarse en cuenta no es necesario adquirirlos ya que dentro de la empresa están como activos por lo que no son considerados una nueva inversión, por ejemplo escritorios, muebles, aire acondicionado.

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Total
Sillas de oficina	6	U$20	U$120
Papelería: - Lapiceros - Folder - Resmas - Resaltadores - Clips	--	U$10	U$10
Equipo de oficina: .Engrapadoras -Perforadoras -Resaltadores, etc.	--	U$15	U$15
		Total	U$145

Tabla 12: Equipos de oficina

2.6.3. Inversión en contratación del personal

Dentro de esta inversión inicial se toma en cuenta tres etapas, el reclutamiento la selección y la inducción del personal que conformara el departamento, a lo cual debe darse suma relevancia debido a que la principal problemática dentro de la empresa radica en lo antes mencionado. Esta tarea se realizara por parte del responsable de contabilidad, con ayuda del gerente de la empresa.

Como etapa inicial está el de recolectar los mejores prospectos de personal, posteriormente se deberá seleccionar las mejores opciones, y luego capacitar en el campo, a continuación se muestra una propuesta de cronograma de actividades para esta etapa.

Actividad	Tiempo de la actividad
Divulgar las vacantes: Medios de comunicación Perifoneo	1 semana
Recolección de documentos: Los candidatos deberán llevar sus documentos a la empresa, en donde se identificaran los más aptos para el puesto.	2 semanas
Estudio de cada candidato Estudiar los prospectos Confirmar la información Seleccionar el mejor perfil Contactar con los candidatos	5 días
Realizar entrevista preliminar: Impresión de formato Contactar con candidatos	2 días
Evaluación de la entrevista	
Contactar con los candidatos seleccionados, para continuar con la capacitación.	1 día
Realizar charla de inducción: Presentar funciones Dar a conocer responsabilidades Presentar perfil de la empresa	5 días
Programar periodo de prueba: Establecer sueldos Establecer condiciones Presentar estipulaciones Firma de contrato de prueba	1 día

Tabla 13: Cronograma de actividad inversión en contratación de personal

Posterior al proceso de contratación del nuevo personal, según política de la empresa se define el periodo de prueba al igual que se fija el sueldo a devengar por parte de los mismos, dentro de lo que debe considerarse entre muchas otras partes lo siguiente:

1- Nivel de responsabilidad
2- Volumen de tareas, y la derivación de las mismas para la empresa
3- Leyes o reglamento salarial
4- Nivel educativo, número de certificados o acreditaciones.
5- Referencias, experiencia, etc.

Como una recomendación y tomando en cuenta lo antes mencionado se propone la siguiente tabla salarial como una opción de pago para el nuevo departamento (enfocada al primer mes de trabajo, tomando en cuenta la opinión del actual responsable de pago en la empresa y a través del cotejamiento en otras instituciones:

Cargo	Salario Mensual	Total Ingresos	INSS Laboral	Pago Recibido (Mensual)	INSS Patronal
Director de recursos humanos	**C$ 8,900.00**	8,900.00	556.25	**8,343.75**	1,424.00
Resp. Integración	**C$ 6,800.00**	6,800.00	425.00	**6,375.00**	680.00
Resp. nomina	**C$ 6,300.00**	6,300.00	393.75	**5,906.25**	630.00
Resp. Higiene Y seguridad	**C$ 6,200.00**	6,200.00	387.50	**5,812.50**	620.00
Auditor de RRHH	**C$ 6,200.00**	6,200.00	387.50	**5,812.50**	620.00
		34,400.00	**2150.00**	**32,250.00**	**3,974.00**

Tabla 14: Planilla de trabajadores del Departamento de recursos humanos

El total de presupuesto que se requiere para la formación acondicionamiento del departamento corresponde a la cantidad total de, U$ 145 correspondientes al acondicionamiento de oficina, y un total de C$ 34,400.00 generado por el pago a los trabajadores más C$ 3,974.00 correspondientes al pago de INSS patronal.

En base a esta inversión se crea duda con forme a la viabilidad de la misma, sin embargo la respuesta es simple; el mantener trabajadores bien capacitados, contentos y conformes representa una ventaja administrativa notoria que mejora los procesos. De igual forma si se contrata de forma correcta el trabajo es mucho mejor realizado y se está claro que se obtuvo el recurso que era necesario.

Cabe destacar que la división de tareas y responsabilidades se contrae, se asigna solamente lo que puede realizarse de forma óptima y por ende el resultado es mucho más satisfactorio.

Conclusiones

Mediante la realización de este documento, el estudio, análisis y procesamiento de la información, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Mediante la realización del diagnóstico se observó que la empresa Perdomo Cigars cuenta con un enorme potencial de crecimiento, de igual forma sus metas y objetivo apuntan a cumplirse, siempre y cuando enfoquen más en puntos claves de mejora.
- De igual forma se identifican ideas poco acertadas con respecto a la administración actual, tal es el caso que aunque a simple vista la empresa se encuentra en perfecto estado, a nivel administrativo y productivo existen puntos débiles que pueden mejorarse, de igual forma que al estar inmerso en un mercado competitivo internacional, debe mantenerse en mejoramiento continuo.
- Mediante la propuesta de nuevos métodos de funciones y procesos de administración de personal, se observa una visión de administración un poco arcaica que es necesario actualizar para continuar fungiendo como la empresa competitiva que ha sido en la última década.
- La creación del departamento propuesto (RRHH) mejorará de forma significativa a la empresa en totalidad ya que, al ser una empresa que cuenta con un volumen denso de colaboradores genera más dependencia por parte de los mismos, es decir al saber administrar este recurso se repercute en mayor eficacia.
- A través de la determinación de costos generados por la propuesta (C$ 38,374.00 como egresos por salario de personal y U$1,483.00 para acondicionamiento) se concluye que en términos administrativos el invertir en esta área es totalmente viable para la empresa y que su beneficio se notara en el mediano plazo.

Recomendaciones

Para garantizar el correcto funcionamiento de la propuesta que se realizó a la empresa se plantean las siguientes recomendaciones:

- Realizar un plan de seguimiento al departamento que puede realizarse mediante evaluación de los resultados que se obtengan al igual que en la identificación de puntos de mejora, puede planificarse en un periodo no mayor a 6 meses desde el inicio de funciones del área.
- Evaluar la aceptación y/o la opinión de los colaboradores con respecto a la ejecución de la nueva administración al igual que saber que recomendaciones puedan dar para plantearse nuevas ideas y métodos.
- Definir mecanismos de difusión que abarquen en totalidad a los/las trabajadores de la empresa, con respecto a oportunidades de capacitación, promociones, asensos.
- Seguir los lineamientos necesarios para llevar a cabo la correcta gestión de personal y aportar los recursos requeridos para realizar dicha labor de forma óptima.

Bibliografía

- Administración de Recursos humanos, edición 5, Autor: Idalverto Chiavenato

Web grafía

- http://www.hr.cl/Agosto02.htm#
- http://liliamcornejo.blogspot.com/2010/08/cultura-organizacional.html
- http://greis-rbk.blogspot.com/2010/11/elementos-o-pasos-para-realizar-un.html
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/
- http://www.slideshare.net/mtcezare/evaluacin-del-personal
- http://seleccionarecursoshumanos.blogspot.com/2009/01/etapas-del-proceso-de-seleccin.html
- http://www.gerencie.com/los-costos-financieros-de-una-mala-politica-de-recursos-humanos.html
- http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personal-programa_de_induccion/16171-14

Anexos

Anexo 1

No. Encuesta: __

Nombre del entrevistado: ._____

Cargo: ___ Fecha: _

Buenas tardes, se le presenta esta encuesta con el propósito de conocer más sobre la administración llevada a cabo actualmente en la empresa de la que usted forma parte, de igual forma se agradece su participación y la información que nos brindara, la encuesta se encuentra dividida en varios acápites con el propósito de facilitar su realización, cualquier tipo de duda comuníquela al encuestador.

I- Generalidades de la empresa

1- ¿conoce o a escuchado cual es el perfil estratégico de la Perdomo en cualquiera de sus partes?

☐ SI

¿Qué nivel de conocimiento tiene?

☐ Total

☐ Parcial

☐ Casi nulo

☐ NO

2- ¿según su opinión el modelo de transmisión de información a lo interno de la empresa es óptimo?

☐ SI

☐ NO

Según su opinión ¿a qué se debe esto?_____

_____

3- ¿En el tiempo que tiene de laborar en esta empresa, ha asistido o ha formado parte de algún taller de capacitación?

☐ SI

¿Podría mencionar sobre qué? _____

_____

☐ NO

4- Tomando como referencia los siguientes valores ¿Cuál es su valoración en cuanto a la administración del recurso humano actual?

☐ Excelente → Se siguen todos los lineamientos pertinentes y se toma en cuenta a todos los trabajadores en ellos.

☐ Buena → La administración es funcional aunque se requiere aplicar mejoras en ella

☐ Mala → Es inexistente en la empresa, o al menos usted no conoce cuáles son sus funciones

5- ¿Considera que existe un fenómeno de fluctuación de personal?

☐ SI

☐ NO

6- ¿Podría mencionar cuál de las siguientes razones son la principal causa de este fenómeno?

☐ Problema en transporte.

☐ Mejores oportunidades

☐ Desmotivación

☐ Recorte de personal

II- Proceso de reclutamiento de personal

1- ¿Tiene conocimiento de cuál es el proceso de reclutamiento que se aplica actualmente en la empresa?

☐ SI

¿Podría describir brevemente dicho proceso?

_____

_____

☐ NO

2- ¿Quién es el encargado de llevar a cabo este proceso dentro de la empresa?

3- ¿Quién y de qué forma da a conocer la vacante para reclutar?

4- ¿Cuál de los siguientes tipos de reclutamiento tiene prioridad?

☐ Interno

☐ Externo

☐ Depende de la necesidad.

5- Al momento de reclutar ¿Qué aspectos son tomados en cuenta dentro de este proceso? (puede marcar varias opciones)

☐ Realización de entrevista

☐ Publicidad de la vacante

☐ Reclutar la mayor cantidad posible

☐ Priorizar personal interno

☐ Facilitar la información

☐ Preparar al personal encargado.

III- Proceso de selección

1- ¿Quién es el encargado (departamento/puesto de trabajo) de realizar este proceso?

2- ¿Cuáles de las siguientes entidades internas son tomadas en cuenta para realizar este proceso?

- ☐ Encargado de área
- ☐ Gerencia
- ☐ Encargado de personal
- ☐ Supervisores
- ☐ Otros (mencione):

IV- Proceso de inducción

1- ¿Qué tipo de información se brinda al candidato seleccionado?

2- ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de inducción?

V- Evaluación al desempeño

1- ¿Actualmente existe un sistema implantado de evaluación al desempeño?

☐ SI

¿Podría dar una breve descripción?

_____

_____

☐ NO

¿Qué método de evaluación existe?

¿De qué forma se evalúa productividad?

2- ¿Qué aspectos son tomados en cuenta en el sistema de recompensa?

3- ¿De qué forma se identifican las necesidades de capacitación?

4- ¿Qué valoración tiene en cuanto este proceso?

☐ Bueno

☐ Malo

☐ Inexistente

5- Según su criterio ¿Qué afectaciones tiene el no aplicar evaluación?

Anexo 2

Nombre del entrevistado: ._____

Cargo: ___ Fecha: _

Objetivos de la entrevista:

Conocer la administración de los recursos humanos con respecto al reclutamiento, recompensas, castigos y los problemas que ha enfrentado la empresa.

1. ¿Cuál es la prioridad dentro del proceso de reclutamiento en la empresa?

2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento que se da en la empresa?

3. ¿Qué actividades son tomados en cuenta para el proceso de selección actualmente en la empresa?

4. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la evaluación al desempeño?

5. ¿Cuáles son los tipos de llamados de atención y posteriores sanciones que se aplican a los empleados?

6. ¿En base a que se dan las recompensas?

7. ¿Cómo se han reducido los costos a partir de su fundación?

8. ¿Cuáles han sido los principales problemas o dificultades en la empresa en sus inicios a la actualidad?

9. ¿Qué tipo de capacitación se ofrece a los trabajadores de la empresa?

10. ¿Qué tipo de formatos se utilizan para registrar este proceso de inducción?

11. ¿Qué áreas se involucran en los procesos de administración de personal?

12. Según su opinión ¿Qué problemas ha tenido a lo interno de la empresa la administración de personal?

13. ¿Qué mejoras debería hacerse en este sentido?

Anexo 3

Hoja de registro de información del nuevo empleado

Nombre del empleado: _____

Tipo de reclutamiento: _____

Puesto de ocupación: _____

Experiencia laboral:

Referencias personales

Referencia 1

Nombres y Apellidos_____

Teléfono/celular _____

Dirección _____

Tipo de referencia _____

Observaciones

Anexo 4

Propuesta de ficha de registro del proceso de inducción

Registro para la inducción al puesto

Nombre del trabajador de nuevo ingreso:

_____

Código de plaza:

_____

Perfil de puesto:

_____

Fecha de ingreso:

_____

Actividades	Aplica		Realizada	Observaciones
	Si	**No**		
Darle la bienvenida al equipo de trabajo por parte del director del área o jefe inmediato				
Indicar cuál será la línea de autoridad, que deberá atender el nuevo trabajador.				
Dar a conocer el perfil de puesto correspondiente				
Someter a entrenamiento (capacitación)				
Informar sobre reglamentos internos				
Presentación de áreas externas con las que se relacione directamente.				

_____ _____

Nombre y firma del nuevo personal Nombre y firma del jefe inmediato

Anexo 5: Propuesta de evaluación

A continuación se muestra la propuesta evaluación al desempeño laboral, ésta debe analizarse antes de llenar el formato de evaluación.

1- Guía de conceptos a evaluar

Desempeño	
Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior. (Por ejemplo entregando el código testeado)
Exactitud y calidad de trabajo	Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad. (El código funciona correctamente, está optimizado, etc.)
Cumplimiento de fechas	Cumplimiento de las fechas de entrega pautadas. Se aplica a las tareas de análisis, desarrollos, documentación, reportes, etc.
Productividad	Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.
Orden y claridad del trabajo	Sus desarrollos pueden ser abordados con facilidad por otras personas. (Los nombres de las variables son claros, el código es ordenado y legible, de ser necesario modificar su código es posible hacerlo)
+Planificación del trabajo	Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante.
Documentación que genera	Documentación del código, minutas, documentación de alcances. Aplica metodologías coherentes de documentación. Validez y calidad de la misma.
Reporta avances de tareas	Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.). Capacidad de extraer la información relevante al elevar un informe.
Capacidad de realización	Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.
Comprensión de situaciones	Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente. Capacidad de modelar elementos complejos, tanto técnicos, funcionales o conceptuales.
Sentido Común	Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera

	coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.
Cumplimiento de los procedimientos existentes	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.
Grado de Conocimiento Técnico	Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (programación, base de datos, arquitectura).
Factor Humano – Actitud	
Actitud hacia la Empresa	Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.
Apropia miento de las metas de la empresa	El nivel de empeño que el empleado pone para cumplir con las metas que la empresa se ha propuesto.
Actitud hacia los Compañeros	Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.
Cooperación con el equipo	Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.
Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.
Capacidad de generar sugerencias constructivas	Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo. Calidad de las mismas. Capacidad de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde.
Presentación personal	Manera de Vestir. Prolijidad, cumplimiento de medidas de seguridad.
Predisposición	Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.
Puntualidad	Puntualidad en horario laboral y reuniones.

Anexo 6: Formulario de evaluación al desempeño

Cada evaluador completa un formulario por cada persona evaluada, con tiempo, dándole al proceso la importancia que merece.

La Recomendación es calificar de 0 a 10 como escala estandarizada lo cual a la mayoría nos resultará muy natural… si se quiere que el evaluador se "juegue" un poco más, entonces se pueden proponer calificaciones de 1 a 5, siendo sus interpretaciones:

1: Es una alarma para que la persona cambie, se esperara un cambio de actitud y se evaluara su performance nuevamente en 3 meses
2: Necesitamos que mejore, no estamos feliz con lo logrado hasta ahora
3: El desempeño es el esperado, adecuado, correcto
4: Estamos muy contentos con lo logrado, felicitaciones
5: Estamos fascinados y encantados con los logros. Es un ejemplo para los demás

Guía de evaluación al desempeño		
Nombre y apellido:		
Puesto:		
Fecha		
Evaluador		
Evalué del 1 al 5 tomando en consideración:		
1. Malo 2.Regular 3.Bueno 4. Muy Bueno 5 Excelente		
Desempeño laboral.		
1	Responsabilidad	
2	Exactitud y calidad en el trabajo	
3	Cumplimiento de fechas estimadas	
4	Productividad. Volumen y cantidad de trabajo	
5	Orden y claridad de trabajo	
6	planificación del trabajo	
7	Documentación que genera	
8	Reporta avances de tarea	
9	Capacidad de delegar tareas	
10	Capacidad de realización	
11	Comprensión de situaciones	
12	Sentido común	
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes	
14	Grado de conocimientos funcional	
15	Grado de conocimiento técnico.	
Factor Humano/Actitud		

17	Actitud hacia la empresa	
18	Actitud hacia superiores	
19	Actitud hacia los compañeros	
20	Capacidad de aceptar criticas	
21	Capacidad de generar sugerencias constructiva	
22	Presentación personal	
23	Predisposición	
24	Puntualidad	
Habilidades		
25	Iniciativa	
26	Creatividad	
27	Adaptabilidad	
28	Respuesta bajo presión	
29	Capacidad de manejar múltiples tareas	
30	Coordinación y liderazgo	
31	Potencialidad, capacidad de	
32	Carisma	
33	Compromiso hacia el equipo	
34	Manejo de conflicto	
35	Manejo y optimización del grupo	
36	Relación con el cliente	
37	Toma de decisiones	
Comentarios:		