

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

DERECHOS DE PUBLICACIÓN

DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

Capítulo VI, Art. 46

“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”

PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial 3.0 Unported.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/legalcode>



“Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales.”

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO

Facultad de Economía,
Empresa y Negocios

Incidencias de las Prácticas de Recursos Humanos para la Generación de Capacidades Empresariales.

Guía de RRHH para la generación de capacidades empresariales.

Monografía presentada para optar al título de:
Licenciatura en Turismo

Presentado por:
Karen Vanessa Ramírez Solano
Dinorah María Umaña Matta
Alejandra María Villalta Sigüenza

Asesora:
Zulma Jeannette Molina de Sánchez

Julio 2013
Antiguo Cuscatlán, La Libertad

ÍNDICE

ABREVIATURAS	I
INTRODUCCIÓN	II
CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Recursos humanos	2
1.3Prácticas de Recursos Humanos	3
1.4 Capacidades Empresariales	7
1.5 El Valor del Recurso Humano	11
1.6 Resultados del buen manejo de un sistema de Recursos Humanos	13
CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	15
2.1 Metodología de la investigación	15
2.1.1 Título Descriptivo del Proyecto.	15
2.1.2 Planteamiento del Problema.	15
CAPÍTULO 3.INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.	18
3.1. Justificación	18
3.2. Limitantes de la investigación	19
3.3. Objetivos de la investigación	19
3.3.1Objetivo General	19
3.3.2 Objetivos Específicos	19
3.6. Preguntas de Investigación	20
3.7 Unidades de observación.	20
3.8 Instrumento de la Investigación	20
3.9 Población objeto	21
3.10 Unidades de análisis	21
3.11 Análisis de resultados	22
3.11.1 Análisis de los datos obtenidos en las entrevista al departamento de RH.	29
3.11.2 Análisis de los datos obtenidos en las entrevista a los gerentes.	34
3.11.3 Análisis de los datos obtenidos en las entrevista a los empleados.	39

CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	40
CAPITULO 5. PROPUESTA.	42
5.1 Propuesta.	42
5.1.1 Indicadores para el departamento de RRHH	42
5.1.2 Políticas de Recursos Humanos para la generación de recursos Humanos.	48
5.1.3 Fomentar la cultura organizacional en el departamento de Recursos Humanos.	48
5.1.4 Personal idóneo dentro del Departamento de Recursos Humanos.	50
ANEXOS.	57
1. Modelo de entrevista para el departamento de Recursos Humanos.	57
2. Modelo de entrevista para el gerente o supervisor.	59
3. Modelo de entrevista para empleado.	60
4. Guía de RRHH para la generación de capacidades empresariales.	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Políticas de recursos humanos	9
Tabla 2	Análisis general de los departamento de Recursos Humanos de las empresas Courtyard Marriot, Tigo y SYKES	23
Tabla 3	Análisis general de los gerentesde las empresas Courtyard Marriot, Tigo y SYKES	30
Tabla 4	Análisis general de los empleadosde las empresas Courtyard Marriot, Tigo y SYKES	35
Tabla 5	Gestión del área de RH	42
Tabla 6	Indicadores de gestión	43
Tabla 7	Los elementos de un indicador	43
Tabla 8	Cuadro de Mando Integral de los Recursos Humanos	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Ciclo de capacitación	4
Figura 2	Técnica del área de RH	14
Figura 3	Estructura jerárquica del Departamento de Recursos Humanos	51

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1	Guía de RRHH	61
Imagen 2	Guía de RRHH. Prácticas de RH	61
Imagen 3	Guía de RRHH. Algunas prácticas de RH	62
Imagen 4	Guía de RRHH. Clima laboral	62
Imagen 5	Guía de RRHH. Clima Laboral y fomentar una cultura organizacional	63
Imagen 6	Guía de RRHH. Fomentar una cultura organizacional	63
Imagen 7	Guía de RRHH. Otras prácticas de RH	64
Imagen 8	Guía de RRHH. Prácticas de RH, Implementación de indicadores	64
Imagen 9	Guía de RRHH. Lista de indicadores 1	65
Imagen 10	Guía de RRHH. Lista de Indicadores 2	65
Imagen 11	Guía de RRHH. Lista de indicadores 3	66
Imagen 12	Guía de RRHH. Capacidades empresariales	66
Imagen 13	Guía de RRHH. Definición de capacidades empresariales	67
Imagen 14	Guía de RRHH. Políticas de RH	67
Imagen 15	Guía de RRHH. Políticas y funciones de RH 1	68
Imagen 16	Guía de RRHH. Políticas y funciones de RH 2	68
Imagen 17	Guía de RRHH. Recursos humanos y sus capacidades empresariales	69
Imagen 18	Guía de RRHH. Perfil de empleados para el departamento de RH 1	69
Imagen 19	Guía de RRHH. Perfil de empleados para el departamento de RH 2	70
Imagen 20	Guía de RRHH. Valor humano y Resultados	70

ABREVIATURAS

ABREVIATURAS

RH	Recursos Humanos
CEMLA	Centro de estudios monetarios Latinoamericanos
ETCs	Equivalente Tiempo Completo
MBA	Master Business Administración Maestrías Administración de Empresas.

SIGLAS

RR.HH	Recursos Humanos
-------	------------------

INTRODUCCIÓN

El documento de investigación que se presenta, contiene una problemática planteada básicamente como una necesidad del grupo de identificar la incidencia que generan las diferentes prácticas de recursos humanos dentro de una organización para que esta pueda desarrollar diferentes habilidades que ayudarán a la innovación, a un proceso de mejora de aptitudes, que permitan tomar decisiones adecuadas que accedan a abarcar la comprensión del funcionamiento actual de la empresa y poder anticiparse a diversos acontecimientos futuros para respaldar decisiones.

Dicha problemática fue planteada para poder conocer de qué forma contribuye una adecuada implementación en la fuerza de trabajo de una organización que en este caso es el recurso humano quien forma pieza clave para el éxito de una empresa; tratando de involucrar todas aquellas prácticas que permitan la implementación de un programa de desarrollo organizacional que pueda maximizar la dinámica de la empresa y agilizar el ritmo de la misma dentro de un mercado.

A lo largo de la investigación se expondrán diferentes aspectos que conllevarán a la fácil comprensión del tema como antecedentes que permitan identificar desde cuándo y qué es lo origina dicha situación; mencionando los diferentes enfoques históricos y la importancia que puede tener dicha incidencia para la generación de capacidades empresariales, para que tomando en cuenta todo lo anterior se pueda describir y analizar desde una perspectiva más amplia esta problemática y se planteen las formas adecuadas de implementarlas en el mundo empresarial.

CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes

A través de la historia se ha observado cómo líderes natos tuvieron que enfrentarse a la labor de conducir a grandes grupos de personas, debieron persuadir, convencer, motivar, reclutar, disciplinar y separar; conduciendo a otros a obtener determinadas metas que consideraban convenientes. Las técnicas y la gestión de la administración de personal y recursos humanos es algo que ha existido desde los principios de la historia, que con el pasar del tiempo se ha ido fortaleciendo debido al reconocimiento de su importancia.

Latinoamérica

Durante la etapa colonial de la América Latina se generó un desarrollo de las compañías mineras y una considerable actividad del tráfico marítimos. *“Con frecuencia los yacimientos importantes se encontraban en zonas áridas, a gran distancia de las zonas agrícolas en las que abundaba el agua y los alientos”* [Administración de personal y Recursos Humanos, 2003,35]. Debido al carácter del rubro cuyo esfuerzo se basa principalmente en la fuerza bruta, los administradores se vieron forzados en velar por las necesidades de sus trabajadores y con ello incrementar la productividad; también se desarrolló una rígida disciplina para el personal de los barcos en las actividades del tráfico marítimo, y aunque las políticas de personal de la época fuesen atroces, lograron los objetivos de la sociedad de la época y permitieron la aparición de organizaciones más justas.

La Revolución Industrial

“La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización, pero condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento¹ y profunda insatisfacción” [Administración de personal y Recursos Humanos, 2003,35]. Como producto de la insatisfacción producida por el ambiente laboral, se desarrollaron los primeros hallazgos de lo que ahora se conoce como departamento de Recursos Humanos “El Departamento de bienestar”; atendían ciertas necesidades de los trabajadores como vivienda, atención médica y educación.

A principios del siglo XX “investigadores como Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal” [Administración de personal y Recursos Humanos, 2003,36]. Hallazgos que

¹Hacinamiento: Aglomeración en un mismo lugar de un número de personas o animales que se considera excesivo

impulsaron los primeros departamentos de personal con base a principios que ahora son utilizados como la necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal, la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, selección adecuada para determinados puestos, y manejo de quejas del personal de manera eficiente y justa; sin embargo en la época dicho departamento carecía de la suficiente importancia frente otros departamentos como finanzas y ventas.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia para las empresas. [Administración de personal y Recursos Humanos, 2003,36]. Las investigaciones de la administración científica del personal tomaron fuerza resaltando la importancia de dicho departamento, pero debido a los bajos índices de credibilidad durante la depresión surgieron reformas de los gobiernos donde abordaron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios social, salario mínimo y en algunos casos llegaron incluso a garantizar el derecho a la formación de sindicatos. En muchos otros casos surgieron el desarrollo de seguros sociales, prohibición del trabajo infantil y la jornada de ocho horas².

En la Segunda Guerra Mundial se observó una sobrecarga laboral para la sociedad trabajadora esclavizada ante el ritmo frenético de la guerra, no obstante debido a ello se descubrió la importancia de la motivación y persuasión en las empresas. Durante este periodo se hizo uso de técnicas de diseño y descripción de puestos utilizado como técnicas militares.

Historia Reciente

El recurso humano ha ido cambiando con el paso del tiempo, basándose en dos momentos más significativos, uno de ellos ha sido la participación de la mujer; en un inicio limitada a labores de campo o de hogar exclusivamente. El otro, los cambios técnicos en el entorno a raíz de la revolución tecnológica, a principios de la década de 1950 y como se ha desarrollado hasta la actualidad, generando un gran impacto en todas las gestiones de las empresas³. Estos y otros cambios han hecho que los recursos humanos se tengan que ir adaptando.

1.2 Recursos humanos

La Psicología Industrial y Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería Industrial, Derecho Laboral, Ingeniería de Seguridad, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas entre otras son las actividades que se ven involucradas en el área de Recursos Humanos⁴. Ya que se utilizan diferentes técnicas que se llevan a cabo tanto en a nivel interno como externo del medio de la organización. No solo se limita a entrevistar y contratar si no es el conjunto de pruebas , es la motivación que se le dé a las personas, es la cultura organizacional en la que se le

²Administración de personal y Recursos Humanos, 2003,36

³Administración de personal y Recursos Humanos, 2003,36

⁴Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humanó de las Organizaciones, 2009,96

envuelve al personal, el conocer las causas de su ausentismo, de su estilo de vida, del nivel de aprendizaje, del nivel de uso de tecnología, de diseñar los puestos de la forma adecuada, de considerar los salarios y los gastos en general que se puedan generar, es un sinfín de aspectos que se ven implícitos en “*los Procesos Básicos en la Gestión de Personas que son cinco: Integrar, Organizar, Retener, Desarrollar y Evaluar las Personas*” [Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2009,100]. Que únicamente pueden ser administrados a través del Departamento de Recursos Humanos.

En toda empresa u organización hay un sistema técnico (utilizado el término en su sentido general) y un sistema humano, que rivalizan a veces por el predominio cuando en realidad deberían convivir armónicamente y aceptar que el sistema humano tiene una prioridad cualitativa, porque el centro de la organización son las personas que hacen posible que funcione el sistema técnico. [La empresa como un sistema humano, 2011,17].

Los Recursos Humanos en la actualidad son la clave del éxito de las empresas ya que incluye el capital humano, la verdadera fuerza de trabajo con la que se puede contar en una organización sin importar el nivel jerárquico o la tarea que realicen, todos son importantes dentro de una empresa. El reconocimiento de la importancia de las personas en las organizaciones se debe al trabajo en equipo, se convierten en socios capaces de proporcionar vida y éxito a la empresa, mediante sus habilidades, conocimiento y aptitudes; y dado a que cada persona es diferente aportan una riqueza diversa en criterios y puntos de vista.

1.3Prácticas de Recursos Humanos

Las prácticas de recursos humanos son los medios a través de los cuales las empresas pueden aumentar las habilidades de sus trabajadores, proporcionándoles los incentivos necesarios para que contribuyan al éxito empresarial (Wright el al, 1999).

1. Existe un plan de recursos humanos que está alineado con los objetivos y las estrategias de la compañía y que incluye, reclutamiento de nuevos empleados, compensación, capacitación de empleados, etc.⁵

2. La compañía cuenta con procedimientos que le permiten identificar las necesidades de capacitación de sus empleados teniendo en cuenta los objetivos y estrategias planteadas. Las capacitaciones incluyen temas técnicos y temas de creación de hábitos de excelencia en los empleados.⁶

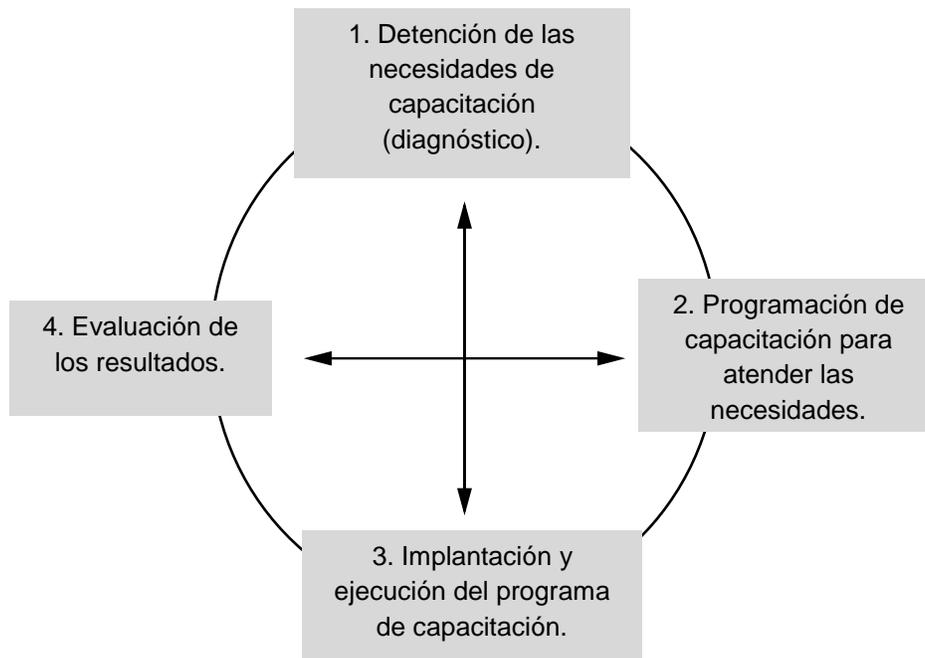
⁵⁻⁶Vladimir Martínez R. Director de www.auditool.org, Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno

3. Se define y revisa el cumplimiento de planes de capacitación.

Dado la importancia del personal, es importante resaltar la relevancia de una buena formación o capacitación laboral, entiéndase como capacitación laboral al *“Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”* [Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2009, 322]. Los resultados se obtienen mediante la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes y desarrollo de conceptos con el principal objetivo de mejorar el rendimiento.

Las capacitaciones son un ciclo de cuatro etapas como se observa en la figura 1, donde se demuestra que es un proceso continuo; las capacitaciones deben realizarse mediante la detección de la necesidad de la misma, luego se programa (A quién, cómo, en qué, dónde, cuándo, cuánto y quién capacita), se ejecuta para luego realizar la evaluación de los resultados (seguimiento, comprobación o medición). Dicho proceso se ve consecutivamente dentro de las etapas de la empresa para producir una adaptación a los diferentes cambios que se pueden llevar a cabo con el paso del tiempo en la organización⁷.

Figura1: Ciclo de capacitación.



Fuente: Administración del Recurso humano, El Capital Humano de las Organizaciones [2009, 325].

⁷Administración del Recurso humano, El Capital Humano de las Organizaciones [2009, 325].

4. Se promueve un buen clima laboral.

Para lograr un buen clima laboral es necesario que los departamentos de recursos humanos tomen en cuenta factores como:

a. Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad. Además, un medio con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas jornadas trabajando y repercute en la calidad de su labor y de la empresa.⁸

b. Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

c. Implicación.

Se refiere al grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante que sepas que la mejor forma de generar implicación en tus empleados es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo laboral.

d. Igualdad.

Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.⁹

e. Liderazgo.

Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

f. Relaciones.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

⁸Factores esenciales para crear un buen clima laboral, www.SoyEntrepreneur.com.

⁹Factores esenciales para crear un buen clima laboral, www.SoyEntrepreneur.com.

g. Reconocimiento.

Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, generalmente, estableciendo premios anuales para los mejores. Sería muy útil trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece.

h. Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

i. Organización.

La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

j. Otros factores.

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.¹⁰

5. El desempeño de los empleados es medido por lo menos una vez al año. Las metas de desempeño se definen de acuerdo con los objetivos de la compañía.

6. El reconocimiento y los beneficios de los empleados es otorgado de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño.

7. Existen planes de crecimiento dentro de la organización para los empleados.

El entusiasmo por el trabajo y la alineación con el éxito organizacional son particularmente importantes.

Es por ello que se considera un factor clave asegurar oportunidades de ascenso y crecimiento personal disponibles para todos los empleados de una organización.

¹⁰Factores esenciales para crear un buen clima laboral, www.SoyEntrepreneur.com.

8. Se realizan estudios para comparar la compensación de los empleados con otras compañías similares.

9. Se fomenta la creatividad, innovación y participación en la mejora de los procesos de la organización.

10. Se tienen implementados indicadores que permiten medir:

- La satisfacción de los empleados (Clima laboral)
- Productividad (Evaluación de desempeño)
- Necesidad de formación (Capacitación)
- Iniciativa de las personas y equipos
- Capacidad organizacional orientados a las estrategias de la empresa
- Rotación de empleados¹¹ (costo de rotación)

1.4 Capacidades Empresariales

“Las Capacidades de la Organización se refiere: a su potencial para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades que pueden ser: Capacidades Estratégicas, funcionales y Operacionales.” Como también “capacidades individuales, colectivas y de nivel corporativo” [Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2009,84, 85].

Dentro de la organización se encuentran diversas capacidades que contribuyen en el buen desarrollo a la hora de emprender, desarrollar, organizar un conjunto de actividades dentro de las que se puede mencionar:

- Capacidades Estratégicas: Brindan el rumbo estratégico que se debe seguir en cuanto al desarrollo de la habilidad de aprendizaje en el adquirir o saber comprender la información y la capacidad de las personas que dirigen la organización de administrar dicho conocimiento. Es aquí donde se incluye la capacidad de identificar nuevas oportunidades, de aprovechar las capacidades y los recursos de la empresa para tomarlas como ventajas competitivas e innovarlos ante el mercado cambiante de la actualidad.

- Capacidades Funcionales: Por medio de estas capacidades la empresa se vuelve un ente analizador externo ya que permite comprender el ambiente externo de la empresa en cuanto a enfoque de clientes y competidores a través de las capacidades de Marketing, de administración financiera y gestión de operaciones.

- Capacidades Operacionales: Aquí se abarcan procesos un poco más simples relacionados con el funcionamiento operacional como tareas en cuanto a maquinaria, productividad operacional o la conclusión del proceso final de todos estos procedimientos.

¹¹Vladimir Martínez R. Director de www.auditool.org, Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno

Así como anteriormente se mencionan diferentes capacidades en las organizaciones, también estas capacidades pueden desarrollarse a nivel de individual, colectiva o corporativa.

- Capacidades Individuales: Estas son las habilidades y capacidades con las que cuentan los individuos o empleados de la organización. Sus capacidades de analizar, de juzgar, de brindar soluciones o de tener enfoques estratégicos que contribuyan al desarrollo de la misma.

- Capacidades Colectivas: Aquí es clave el trabajo el equipo y la unificación de habilidades que como equipo se puedan tener para poder desarrollarse dentro de la organización.

- Capacidades Corporativas: Capacidad de la organización de transmitir toda la información a todos y cada uno de sus empleados, de empaparlos con dicha información y de esta forma direccionar los objetivos de la misma para trabajar como un solo equipo con una meta en común.

Dentro de la organización existe una distribución en diferentes niveles, “*Nivel Institucional de la Organización (Dirección), Nivel Intermedio (Gerencia y Asesoría), Nivel Operacional (Técnicos, Empleados, Obreros, Junto con los supervisores de primera línea)*” [Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2009,81]. Y en cada uno de los niveles anteriores se desarrollan las diferentes capacidades; las capacidades individuales a nivel operacional, capacidades colectivas a nivel intermedio y las corporativas a nivel organizacional.

Las capacidades son el conjunto de estrategias, rentabilidad, productividad y optimización de recursos que ayudan a convertir a la empresa en algo más eficiente, en actividad constante dentro del mercado en el que se encuentre. Esto ayuda a transformar el concepto de empresa en una nueva compañía, o para ampliar y diversificar un negocio o una empresa existente que tienen un elevado potencial de crecimiento a través de la innovación para aprovechar oportunidades y aptitudes de gestión, tomando decisiones y asumiendo riesgos.

Para que el departamento de recursos humanos cumpla adecuadamente con esta labor, no debe trabajar bajo una administración individual, tendrá que tener encuentra factores como la explosión de la innovación tecnológica, la globalización de los mercados y competidores, desregulación de los negocios, cambios demográficos, cambios políticos y culturales; y en base a ellos dependiendo de su nivel de control se puede definir estrategias del negocio, reordenar la función y las políticas de recurso humano (control directo), crear nuevos comportamientos y competencias (individuales, grupales y/o organizacionales), realización de las estrategias del negocio y logro de resultados, evaluar y redefinir(control indirecto)¹².

¹²Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2009,84, 85.

Se ha mencionado algunas de las prácticas que se realizan en el departamento de RRHH y las capacidades de la organización, sin embargo para garantizar el alcanzar dichas capacidades, generar un fructífero desarrollo y obtener sus respectivos beneficios, es de vital importancia estandarizar todos los procesos de dicho departamento, o dicho de otra manera, la creación de políticas de recursos humanos, debido a que *“son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas”* [Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2009, 102]. Las políticas son guías de acción, como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos de las empresas, en la tabla 1 se observan algunos ejemplos.

Tabla 1: Políticas de recursos humanos.

Políticas	Función	Acciones
Provisión de Recurso Humanos	Investigación del mercado de recursos humanos	- Investigación y análisis del mercado de recursos humanos - Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento)
	Reclutamiento	- Cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento) - Prioridad del reclutamiento interno sobre el externo.
	Selección	- Criterios de selección y estándares de calidad. - Grado de descentralización de las decisiones acerca de la selección personal. - Técnicas de selección.
	Integración	- Planes y mecanismos (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes del ambiente interno de la organización.
Organización de recursos humanos	Análisis y descripción de puestos	- Establecimiento de los requisitos básicos (escolaridad, experiencia, tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo) para el desempeño exitoso del puesto.
	Planteamiento y ubicación de recursos humanos	- Determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos y su ubicación en términos de colocación en puestos dentro la organización.
	Plan de vida y carrera	- Determinación de la secuencia óptima de carrera, con la definición de oportunidades en la organización.
	Evaluación del desempeño	- Planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación de los recursos humanos.
Retención de recursos	Administración de sueldos y salarios	- Valuación de puestos que busque el equilibrio salarial interno. - investigaciones salariales que busque el equilibrio salarial interno

humanos		- política salarial
	Planes de prestaciones sociales	- Planes y sistemas de prestaciones sociales adecuadas a la diversidad de necesidades de los integrantes de la organización
	Higiene y seguridad en el trabajo	- Criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y de seguridad en torno a los puestos.
	Relaciones laborales	- Criterios legales y normas de procedimientos para las relaciones con los empleados.
Desarrollo de recursos humanos	Capacitación	- Diagnóstico y programación de la preparación y renovación constantes de los recursos humanos para el desempeño de los puestos.
	Desarrollo de recursos humanos	- Perfeccionamiento de mediano y largo plazo de los recursos humanos disponibles, con el fin de la realización continua del potencial en las posiciones más elevadas de la organización.
	Desarrollo organizacional	- Aplicación de estrategias de cambio planeado con miras a la salud y excelencia organizacionales.
Evaluación de recursos humanos	Banco de datos	- Registros y controles para el debido análisis cualitativo de los recursos humanos disponibles.
	Sistemas de información	- Medios y vías de información adecuados para las decisiones sobre recursos humanos.
	Evaluación de los recursos humanos	- Criterios de evaluación de adecuación permanentes de las políticas y procedimientos de recursos humanos.

Fuente: Administración del Recurso humano, El Capital Humano de las Organizaciones [2009, 106].

En dicha tabla también se observa muchas de las funciones de recursos humanos así como su complejidad, ya que, para que una empresa u organización alcance los objetivos implícitos en su misión y visión, se necesita del personal idóneo que es donde entra la labor de Recursos humanos, desde el reclutamiento, selección, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, remuneración (administración de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relaciones con las personas, capacitación y desarrollo personal así como el desarrollo de la organización. En otras palabras recursos humanos vela por contratar al personal más competente, que se sienta satisfecho y motivado, en un entorno donde exista ética, un clima justo, un ambiente laboral placentero mismamente se trabaja por que el personal pueda cumplir con las exigencias de un entorno cambiante y competitivo. El trabajo de recursos humanos es un trabajo de crecimiento continuo que simplemente empieza con el reclutamiento.

En la actualidad, fruto de la globalización, la diversidad comercial, las empresas se han visto obligadas a prestar mucha atención al departamento de recursos humanos e incluir las funciones antes mencionadas en las organizaciones, principalmente en las empresas para el sector servicios, donde el contacto empleado-cliente es más alto, se tornan cruciales. Dentro de los servicios, no se debe olvidar que el turismo vende sensaciones, de modo que sólo un empleado satisfecho que trabaja en un ambiente agradable es capaz de trasladar o servir a un turista la vivencia positiva que este desea experimentar.

La importancia de una especial consideración de los recursos humanos en el sector turístico o de empresas de servicios radica en dos elementos *“1) por su pertenencia al sector servicios con un alto protagonismo de intangibles y, por lo tanto, el papel tan importante de las personas en el desempeño de los mismos; y 2) por que, precisamente por basarse en servicios, los costes de personal son más altos que en otros sectores”* [Recursos Humanos para Turismo, 2007, 25]. En esta industria por el contacto directo con clientes tanto nacionales como extranjero es importante para las organizaciones y para el departamento tener en cuenta investigaciones culturales y la diversidad de idiomas.

1.5 El Valor del Recurso Humano

Cada persona tiene características que las hacen diferentes, y cuentan con sus propios valores que los convierten en entes únicos; el área de recursos humanos vela por el trato humano, la forma en que se da el trato entre jefes, compañeros y subordinados. La gestión de Recursos Humanos abarca no solo la parte de presión en la cual muchas personas están acostumbradas a trabajar si no a contribuir a un ambiente tranquilo, donde exista motivación constante, donde el trabajo elaborado sea realmente valorado.

Muchas veces la forma de dirigir una empresa o el área específica de una empresa tiene que ver con la misma personalidad de quien está al frente. Cuidar el factor humano implica tiempo y dedicación y sobre todo ganarse la confianza a través de resolver sus conflictos y necesidades laborales en forma efectiva, mostrando un verdadero deseo de ayudar y actuando de inmediato, convirtiéndose en la actividad más importante de ese momento.

Existen algunos puntos que pueden ser tomados en cuenta en trato humano que se debe mantener dentro de una empresa con el capital humano:

1. Procurar una buena relación, e intentar que exista un clima de confianza.
2. Ser efectivo en el trato y soluciones.
3. Platicar con los empleados sobre hijos y esposas o esposos, recordar temas de importancia para ellos.
4. Felicitar el buen desempeño laboral, conversar y establecer soluciones cuando las cosas no vayan bien.
5. Nunca faltarle el respeto al personal ni levantar la voz.

6. Evitar los índices de superioridad e inferioridad
7. Cuando se deba realizar un llamado de atención, debe realizarse en privado.
8. No realizar acciones a espaldas de los trabajadores, sólo crea desconfianza y molestia.
9. Se debe hablar las cosas frente y en el momento que las cosas pasen, no hacer caso a chismes o rumores.
10. Dar oportunidades a la gente de explicar su actitud, su falla o dar su versión de los hechos, si se sembró confianza escuchará la verdad.

Para tener un panorama más claro sobre la real importancia de Recursos Humanos en la vida real podemos mencionar la empresa TACA una empresa con un posicionamiento realmente alto dado a su espíritu integrador que han venido trabajando desde los años 80's, intercomunican alrededor de 90 destinos a nivel de América, reconocidos por contar con la flor más nueva de la zona, diversas certificaciones de calidad como ISO 9001- 2000.

Alfredo Schildknecht, Presidente de TACA, resume así la participación de la aerolínea en la industria: "Cada uno de nuestros aviones constituye el símbolo de la presencia de TACA en la aviación comercial internacional. Sus estructuras, manejo y operación son ejemplo exacto de la forma en que el personal se involucra en su correspondiente tarea. Cada uno de nosotros es parte de un engranaje mayor, cuyas piezas encajan perfectamente para poder alzar el vuelo con seguridad, rentabilidad y satisfacción por parte de los clientes que nos honran con su preferencia" [TACA: La Experiencia de Volar A Otro Nivel, Explorer Taca 2004].¹³

Persona que menciona también que lo que les ha ayudado a transformar su organización es una cultura basada en objetivos y metas coherentes, disciplina y valores que guíe hacia su alcance y sobre todo que ponen cada una de esas bases en manos del equipo de empleados de las diferentes áreas.

Según empleados de TACA El Salvador dentro de las diferentes prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo están los siguientes:

1. Un portal de capacitaciones en el cual se programan diferentes entrenamientos para fortalecer ciertas áreas de mejora personales, pueden ser cursos de Excel en línea, cursos presenciales de manejo del estrés, etc.
2. Anualmente todas las gerencias cuentan con un "Team Building" el cual busca integrar aún más a los integrantes de una gerencia con el fin de tener un momento de oxigenación e integración.
3. Talleres para sensibilizar aún más en cómo afecta el trabajo en los objetivos de la empresa.

¹³ La Experiencia de Volar A Otro Nivel, Explorer Taca 2004

A través de esta empresa se puede observar que intentan involucrar de forma integral a cada una de las piezas claves de la empresa, de forma que todos dirijan sus objetivos en la misma dirección, lo cual ha significado la clave del éxito de TACA, así como esta empresa está UNILEVER, Súper Selectos y AVX Industrias Private.

1.6 Resultados del buen manejo de un sistema de Recursos Humanos

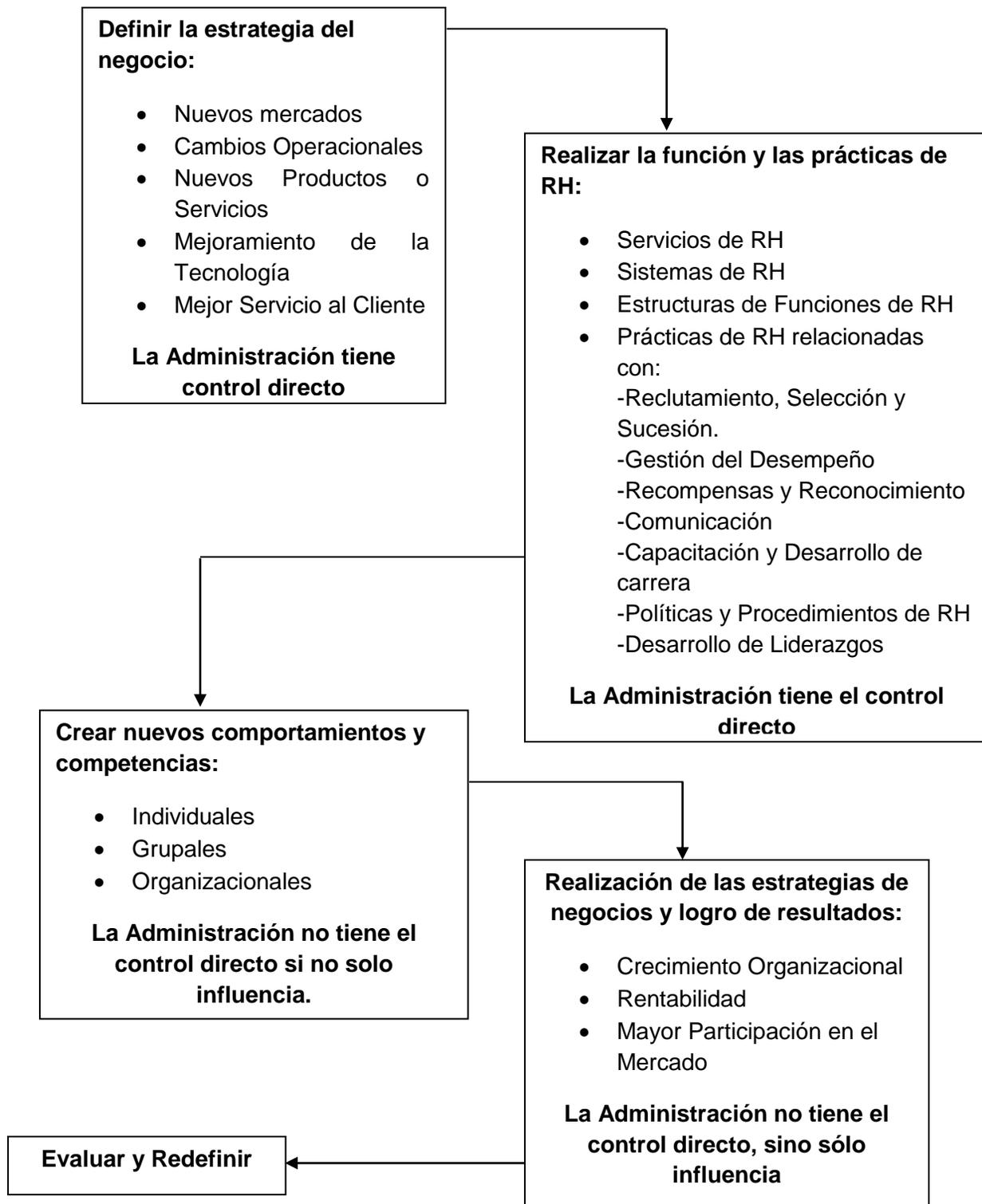
El departamento de Recursos Humanos es considerado de carácter estratégico, debido a que la relevancia de sus funciones es imprescindible para el desarrollo organizacional, ya que este se encarga del capital humano; quien es el que hace posible la ejecución de las estrategias del negocio.

La delegación de las funciones del departamento de Recursos Humanos dependerá del nivel de control que este posea en la administración, como se observa en la Figura 2, si posee un control directo participa en el proceso que inicia desde la selección de estrategias de negocio, la realización de funciones, de prácticas y desarrollo de capacidades empresariales hasta la obtención de resultados; y si el nivel de control es menor, efectuar las actividades necesarias para superar las limitantes e implementar las medida que estén al alcance para la realización de las estrategias y obtención de logros.

Por ello la clave estratégica organizacional es la habilidad en la creación de políticas que generen capacidades empresariales conectadas con las estrategias de la organización para alcanzar los objetivos, misión, visión y metas de la empresa dando como resultado un alto rendimiento en el desarrollo de la organización, una mayor participación en el mercado y consecuentemente mayores índices de rentabilidad.

No obstante se necesita de los empleados para ello, razón por la cual se ha mencionado la importancia del recurso humano y se ha repetido constantemente que las personas son únicas e irrepetibles por lo tanto generan una ventaja competitiva sostenible y en base a esto es que en la actualidad es preferible en el momento de la contratación, seleccionar a los trabajadores específicos para la organización más que para el puesto, para que luego la empresa invierta en la formación de las personas mediante las buena implementación de prácticas de RRHH y que se desenvuelvan en un buen clima laboral; así obtener empleados capacitados e identificados que realicen su labor por el crecimiento de la empresa más que por motivo salariales.

Figura 2: Técnica del área de RH.



Fuente: Administración del Recurso humano, El Capital Humano de las Organizaciones [2009, 97].

CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1 Metodología de la investigación

2.1.1 Título Descriptivo del Proyecto.

Incidencias de las Prácticas de Recursos Humanos para la Generación de Capacidades Empresariales.

2.1.2 Planteamiento del Problema.

Recursos humanos surge con el hombre, desde las habilidades implícitas en los seres humanos de transmitir sus ideas y formar a grupos de personas, a vincularlos con sus ideales y luchar por ellos; a través de conquistas, guerras, desarrollo comercial; muchas de las acciones que en su tiempo pasaron de considerarse exitosas tácticas militares, estrategias empresariales que revolucionaron la industria, ventajas competitivas que ahora en día haciendo alusión de las palabras de Confucio “Estudia el pasado si quieres pronosticar el futuro”, se reconocen como parte de las funciones y acciones que se deben cumplir en el departamento de Recursos humanos, procurando que los éxitos que un día marcaron la historia garantice el éxito de las organizaciones hoy en día.

La globalización y el desarrollo han abierto las puertas a nuevas actividades comerciales y fortaleciendo industrias tales como el turismo, reconocida actualmente como una de las principales fuentes económicas a nivel mundial, cuya principal fuerza de venta es el factor humano, debido a que juegan un papel imprescindible en la venta intangible de experiencias en actividades de determinado producto turístico .

En base a lo anterior se podría suponer que Recursos Humanos es un elemento fundamental en las empresas, cuya estructura y funcionamiento están íntimamente ligados al negocio generando aportes, pues, sin duda, no existe empresa sin empleados y viceversa, y sólo a través de una administración congruente, actualizada y estratégica es posible lograr mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes.

Es por esta razón, es de mucha importancia el cuidar constantemente a los empleados, ya que poniendo en uso las prácticas empresariales, las cuales sirven para aumentar las habilidades del Recurso Humano proporcionándoles los incentivos necesarios para un mejor funcionamiento y eficiencia en los puestos de trabajo, se puede aumentar la productividad de la empresa y hacer la más competitiva dentro del mercado y que contribuyan al éxito empresarial.

Si se carecer de prácticas concretas consecuentemente se carece de una planificación estratégica del clima laboral, que contempla las condiciones físicas del área de trabajo, el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, la igualdad lograda mediante criterios justos, el liderazgo, las relaciones entre los empleados como el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros; los reconocimientos, las remuneraciones, los métodos operativos y otros factores como la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.

Dichas prácticas deben desarrollar habilidades o emprender actividades como la habilidad de aprender, administrar la ejecución de estrategias, evaluación y juicios, aptitud para identificar oportunidades, selección de mercados adecuados, aprovechamiento de recursos y capacidades existentes, capacidad de entender el ambiente externo, cambios del macro ambiente, tareas operacionales, entre otras que generen capacidades empresariales, estratégicas, funcionales y operacionales en los empleados, supervisores y departamentos a nivel gerencial o mediante las capacidades individuales, colectivas y organizacionales; parte esencial dentro de la empresa, porque este es único y aporta una gran variedad de conocimiento intelectual como de aptitudes.

Todas estas maneras de producir capacidades empresariales, traen gastos a la empresa, y no producen nada por ellas mismas, pero el Recurso Humano si lo hace, y la implementación de prácticas sobre ellos es la clave, una inversión para el desarrollo idóneo dentro de una empresa.

La filosofía de trabajo del dueño de una de las cadenas de hoteles más grandes del mundo, el Señor J.W. Marriot decía: "Trato bien a mis empleados, para que ellos traten bien a mis huéspedes", esto permitió la implementación prácticas de Recurso Humano, para generar capacidades empresariales proactivas, dándole una labor más estratégica al Departamento de Recursos Humanos, el motivar a sus empleados.

Sin embargo, y de manera contradictoria, en la actualidad todavía existen empresas que aún no han asimilado lo importante y estratégico de la unidad de Recursos Humanos, y si bien, es parte del organigrama organizacional reconocido como departamento de RRHH, se limita en algunos casos, sólo a labores de nómina.

Resulta asombroso advertir como importantes empresas, cuyo renombre sólo puede ser comparado con su tamaño, volúmenes de producción o facturación; carecen de una estructura formal de Recursos Humanos y las funciones asociadas a ella se encuentran cargadas de un alto contenido empírico acompañadas de una visión profundamente personal.

Si una empresa carece de una administración determinada es probable que no se haya realizado políticas de recursos humanos lo que implica que no se poseen lineamientos específicos realizados para alcanzar las estrategias organizacionales, no se ejecutan prácticas concretas de RRHH, hecho que hace imposible medir cuantitativamente la utilidad de dichas prácticas y funciones, como la rentabilidad del departamento. Limitando al departamento a un trabajo interno con acciones únicamente operacionales y no estratégicas siendo un gasto y no una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional.

Además cuando se habla de Recursos humanos, se habla específicamente del valor humano es por esto que los objetivos de dicho departamento dentro de la organización no solo debe de estar orientados a labores de nómina o en buscar el personal que mejor se acople al perfil de puesto, tomando en cuenta los factores internos como externos, sino también generando capacidades empresariales mediante las practicas intrincadas en lineamientos de acción específicos que los convierta en la persona idónea para la organización y convirtiéndolos en entes de cambio, que permitan además de cumplir los objetivos de la organización que participen o colaboren en a la generación de nuevas ambiciones y metas.

CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

3.1. Justificación

Un personal mayormente identificado con la empresa generará un compromiso en el cumplimiento de cada una de las actividades de la organización y es lo que se fomenta a través de la cultura organizacional.

Según Barney (1991) “Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva sostenible cuando son valiosos, escasos difíciles de imitar y no tienen sustitutos” [Gestión Estratégica de Los Recursos Humanos: Una Síntesis Teórica, 2002,61]

1. En cuanto a Recurso Valioso se puede encontrar diferentes conceptos que contribuyan a determinar cuándo es un recurso valioso pero el más conocido es el dado por Wayne Cascio 1991 donde se indica dos métodos a) el basado en el coste incurrido al momento de ser contratado, más el coste de mantenimiento y preparación y reposición y el b) método basado en el valor esperado de las contribuciones futuras del trabajador a la empresa, esta última es la que se refleja la Gestión desarrollada por el departamento de Recursos Humanos¹⁴.
2. Recurso Escaso, un recurso es escaso cuando un puesto determinado se diseña de forma que requiere cierta habilidad o cierto desempeño determinado en el cual se da la condición de escasos ya que no todas las personas pueden contar con este desempeño que se necesita y no es común en todos los recursos disponibles en el mercado¹⁵.
3. Recurso Difícil de Imitar: Los recursos difíciles de imitar son los generados por los recursos humanos ellos son los que básicamente pulen estos recursos en base a conocimientos y habilidades que desarrollen dentro de la organización únicamente y que estos a su vez se conviertan en factores difíciles de imitar por la competencia. Donde factores como los siguientes determinan lo imitable de dichos recursos¹⁶:
 1. Unicidad: Cuando se cuenta con personas que tienen cualidades únicas que no se logran encontrar dentro del mercado.
 2. Historia Única de la Empresa: el record en tiempo que como empresa se pueda tener es un valor único e imposible de imitar, ya que dentro de ese record histórico se van creando estrategias, modelos de trabajo que van generando experiencia y habilidades.
 3. Ambigüedad Causal: es la incertidumbre que se genera entre la conexión de acción y resultados.
 4. Disuasión Económica: Consiste en enviar señales a nuestros competidores para que piensen que cierta estrategia de imitación

¹⁴ Gestión Estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica” Vol. 8, N°3 2002 Pág. 61

¹⁴ Gestión Estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica” Vol. 8, N°3 2002 Pág. 63

¹⁵ Gestión Estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica” Vol. 8, N°3 2002 Pág. 62

¹⁶ Gestión Estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica” Vol. 8, N°3 2002 Pág. 63

no les traerá ningún beneficio. Tomando en cuenta que la clave es tomar acciones en contra de aquel competidor que quiera amenazar al nicho de mercado seleccionado¹⁷.

4. Recurso No Sustituible: Cuando de repente dentro de las empresas quieran compensar la ventaja del recurso humano con otro tipo de recurso. Y es aquí donde se determina que el recurso humano no es sustituible en ningún momento¹⁸.

Es evidente la importancia de los recursos humanos dentro de las empresas y sobre todo las diferentes prácticas que se puedan implementar de los mismos ya que el manejo adecuado del personal, el trato que se les brinde, la motivación que se les dé, es una de las claves del éxito en una empresa pero al mismo tiempo estas prácticas inciden para que se puedan generar capacidades empresariales dentro de la organización tanto a nivel de trabajo en equipo como a nivel individual, ya que el objetivo es una alineación constante de ideales que permita el éxito y la optimización de la misma.

Con la presente investigación se pretende determinar la importancia de los recursos humanos, cómo es ejecutada, enriquecida y/o empobrecida todas las funciones de dicho departamento en la práctica.

3.2. Limitantes de la investigación

- Falta de información estadística o cuantitativa que resalte la importancia de generar capacidades dentro de las empresas.
- Definitivamente cada empresa, hablará bien de su empresa, y se puede volver un poco difícil conocer a fondo o al 100% la veracidad de información.
- Falta de apertura por algunas empresas para brindar la información.
- Poco dominio técnico del tema por parte de los entrevistados.

3.3. Objetivos de la investigación

3.3.1 Objetivo General

3.3.1.1 Identificar la incidencia del departamento de recursos humanos en la generación de capacidades empresariales en la actualidad.

3.3.2 Objetivos Específicos

3.3.2.1 Determinar el grado de control de las variables que influyen en el valor humano y que son importantes para la generación de capacidades empresariales.

3.3.2.2 Identificar si las organizaciones cuentan con políticas de Recursos Humanos que contribuya a la generación de capacidades empresariales.

¹⁷Gestión Estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica” Vol. 8, N°3 2002 Pág. 63

¹⁸Gestión Estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica” Vol. 8, N°3 2002 Pág. 63

3.3.2.3 Investigar si las empresas en la actualidad cuentan con prácticas empresariales orientadas a cumplir los objetivos de la organización.

3.3.2.4 Determinar si los departamentos de Recursos Humanos están integrados por un equipo que cuente con los conocimientos profesionales y que este dirigido al desarrollo de las estrategias de las organizaciones a través del desarrollo de capacidades empresariales.

3.6. Preguntas de Investigación

3.6.1. ¿Cuál es la incidencia del departamento de recursos humanos en la generación de capacidades empresariales en la actualidad?

3.6.2. ¿Cuál es el grado de control de las variables que influyen en el valor humano y que son importantes para la generación de capacidades empresariales?

3.6.3. ¿Cuentan las organizaciones con políticas de Recursos Humanos que contribuya a la generación de capacidades empresariales?

3.6.4. ¿Cuentan las empresas en la actualidad con prácticas empresariales orientadas a cumplir los objetivos de la organización?

3.6.5. ¿Es importante contar con personas técnicas dentro del departamento de recursos humanos que aporten a la generación de capacidades empresariales?

3.7 Unidades de observación.

- Departamento de Recursos Humanos.
- Gerente o Supervisor.
- Empleados.

3.8 Instrumento de la Investigación

Debido al carácter cualitativo de una monografía se seleccionó la entrevista como metodología de la investigación. Se entrevistará a las diferentes unidades de observación, que serviría para analizar e identificar la incidencia del departamento de recursos humanos en la generación de capacidades empresariales en la actualidad bajo tres enfoques distintos, para poder tener una idea más amplia del tema tratado.

Utilizando la entrevista estandarizada, con un formato de entrevista ya diseñada, es la manera idónea para conseguir la información deseada de cada sujeto, ya que son puntos claros que se desean conocer, y analizar el conocimiento de cada uno de ellos, y no dar espacio a respuestas no veraces, sino respuestas un poco más puntuales.

De todas las herramientas, la entrevista fue la más adecuada para la investigación, teniendo éxito en la utilidad de ella y el desarrollo de la entrevista.

3.9 Población objeto

- Departamento de Recursos Humanos.
Es fundamental para la presente investigación contar con la participación del departamento de Recurso Humano dado que es el que está directamente relacionado con el tema y es el que directamente dará el enfoque que se maneja en la actualidad dentro de una empresa en cuanto al mismo y saber qué tipo de actividades se están realizando para poder desarrollar capacidades empresariales en la organización. Por medio de este se podrá determinar las funciones que hoy en día está realizando el departamento dentro de una empresa y percibir el valor del mismo en la organización.
- Gerente o Supervisor
El departamento de Recurso Humano es clave fundamental en la organización pero también no se puede dejar a un lado que ellos transmiten sus políticas, reglamentos o cualquier información a los encargados de cada departamento en este caso Gerentes o Supervisores motivo por el cual se decidió tomar en cuenta la opinión de ellos para conocer si realmente se está transmitiendo la información de la forma adecuada dado que sí ellos no conocen dicha información es casi imposible que el resto de empleados lo haga también.
- Empleados
Los empleados son el principal motor de una organización es por eso que son factos clave en la presente investigación también dado que Departamento de Recursos Humanos puede tener un enfoque pero qué tan real es este enfoque, qué tan palpable es para los empleados este enfoque es por eso que con el objetivo de medir realmente el funcionamiento del departamento de Recurso Humano en una empresa se tomó en cuenta la opinión de la población objeto mencionada con anterioridad y determinar o confirmar si realmente se están realizando prácticas de RRHH que generen o contribuyan en la generación de capacidades empresariales.

3.10 Unidades de análisis

- Departamento de Recursos Humanos.
Dicho departamento es el principal objeto de estudio a través de ellos se conocerá el manejo que tiene o el valor que tiene dentro de la empresa y de qué forma su actual funcionamiento contribuye al éxito de la empresa. Por lo tanto se estudiarán los departamentos de Recursos Humanos de las siguientes empresas:

1. Tigo El Salvador - Karen Arévalo
 2. Hotel Courtyard Marriott El Salvador - Patricia Barahona
 3. SYKES El Salvador - Brenda Grimaldi
- Gerente o Supervisor
De igual forma se entrevistarán Gerentes o Supervisores de las diferentes empresas mencionadas con anterioridad con el fin de identificarla veracidad de la información transmitida en forma jerárquicamente correcta dentro de la misma a través de esto se podrá conocer si esta información llega al resto de los empleados también y se conocerá un diferente punto de vista, motivo por el cual se entrevistarán a las siguientes personas:
 1. Tigo El Salvador - Luis Ramírez
 2. Hotel Courtyard Marriott El Salvador - Luis Sandoval
 3. SYKES El Salvador – Kylor Soto OMD Manager

 - Empleados
En este punto se pretenderá analizar los objetivos o planes planteados por el departamento de Recursos Humanos realmente y la coincidencia con los enfoques conocidos por los empleados y si realmente se están desarrollando prácticas que generen capacidades empresariales en los mismos. En este caso las personas entrevistadas serán:
 1. Tigo El Salvador - Pedro Amaya
 2. Hotel Courtyard Marriott El Salvador - Ana Iraheta
 3. SYKES El Salvador – Ana Valle

3.11 Análisis de resultados

A continuación se da a conocer los resultados obtenidos de las entrevistas dirigidas a las diferentes unidades de observación (Departamentos de Recursos Humanos, Gerentes y empleados) de las empresas Courtyard Marriot, Tigo y SYKES.

Tabla 2 Análisis general de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas Courtyard Marriot, Tigo y SYKES.

Departamento de Recursos Humanos		
Marriott Courtyard	Información	Interpretación
Funciones del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones • Capacitaciones • Unidad grupal de asociados del Hotel • Reportes del personal 	RRHH cumple con estas funciones específicamente, las cuales adecuadas y las desempeñan bien, pero esta área puede ser mayormente aprovechada, dándole el uso idóneo a RRHH como área, y no limitando tanto su actuar.
Normas de Convivencias	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen en el reglamento interno de la organización 	El departamento de RRHH realiza actividades imprescindibles en cuanto a reglamentos internos de trabajo que regule la convivencia dentro de la empresa, los cuales deben de respetarlo en todo momento.
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un formato de quejas denominado Employee Responses, que es enviado del departamento de donde surge la queja o insatisfacción. • Reuniones departamentales o con la Gerencia. • Una vez al año se hace una encuesta masiva (AOS) para conocer la satisfacción del empleado. 	Velan por las quejas de sus empleados, y los escuchan. Esto hace que ellos se sientan en confianza de expresar sus opiniones y darle un seguimiento a sus inquietudes, y que sepan que esto es un deber por parte del Hotel y un derecho que tienen ellos de expresarse.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Los diez pecados capitales 	Cuentan con políticas como empresa esto consiste en cumplir con sus deberes, y la manera de como regular este cumplimiento, es teniendo 10 faltas graves, las cuales tienen sanciones inmediatas al empleado, lo cual regula el respeto en el trabajo y hacia los demás.
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos en ópticas establecidas para asociados y familiares. • Desayuno, almuerzo o cena gratis. • 20% de descuento en todos los Marriot alrededor del mundo en habitaciones. • 20% de descuento en zapatos para trabajo en cualquier zapatería. 	Conocen las necesidades de sus empleados, y con respecto a esto son las prestaciones adicionales que les dan de parte del hotel, a parte de las prestaciones que la Ley indica.

Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Empleado del mes o Red Carpet • Pueden hacerse premiaciones internas por departamento. 	Se basan en reconocer al asociado su buen trabajo y/o desempeño, manteniéndolos activos y expectantes de nuevas formas de cómo felicitarlos, que sepan que así como se corrigen errores así también se felicitan por logros.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía del fundador del Hotel. • Motivarlos y retroalimentarlos en todo momento. 	Es considerado un factor clave como lo dice la filosofía del hotel principalmente por considerarse una empresa de servicio, que se trata de dar calidad en él.
Oportunidades de Ascenso	<ul style="list-style-type: none"> • Con las plazas disponibles se da primero promoción interna y luego se contratan externos. 	Es prioridad para ellos, ayudar a crecer dentro de la empresa a sus empleados actuales, al momento de no encontrar a alguien apto para el puesto, como segunda opción da oportunidad a alguien de afuera. Una actitud positiva y el deseo de aprender son factores determinantes en esta etapa.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Se proponen dar un buen servicio tanto a los empleados como a los clientes • Respeto al orden Jerárquico • Filosofía de Puerta Abierta • Buena Comunicación de los Empleados 	Se puede apreciar, como es importante para ellos la buena comunicación de gerencias hacia empleados, como manera de mantener la mejor cultura organizacional posible.
Innovación y Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Programas y Concursos • Programas de trabajos cruzados donde alguien puede pedir aprender algo de otro departamento. 	Aprender el trabajo de alguien más, ayuda a comprender y a apoyarse más los unos a los otros. A que el logro de la empresa no sea solo de uno, sino sea de todos.
Capacidades Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • "Trata bien a los empleados porque así ellos tratarán bien a sus clientes" JW Marriott. • Tratar bien a los empleados es considerado una forma de que ellos den un aporte extra. 	El buen manejo de la empresa hacia los empleados, hace que ellos den su aporte proactivo y extra en su trabajo, aumentando las capacidades empresariales, como decisión de cada empleado.
Funciones del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones • Capacitaciones • Unidad grupal de asociados del Hotel • Reportes del personal 	RRHH cumple con estas funciones específicamente, las cuales son muy buenas y las desempeñan bien, pero pueden aprovechar más esta área, dándole el uso idóneo a RRHH como área, y no limitando tanto su actuar.

TIGO	Información	Interpretación
Funciones del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de los empleados y • Velar por las necesidades directamente de los empleados. • Contratación de personal. • Motivación dentro del ambiente laboral. 	Según las funciones que presenta el departamento de recursos humanos de TIGO denota que el departamento posee un grado de control interno, esto quiere decir que su participación está enfocada principalmente en los trabajadores y su rendimiento dentro de la organización pero el departamento no tiene el nivel de participación para influir externamente como definiendo estrategias , reordenando funciones etc.
Normas de Convivencias	<ul style="list-style-type: none"> • Se ven implícitas en el reglamento interno de la organización. 	Poseer y dar a conocer el reglamento interno donde se vean reflejadas las normas de convivencia es una labor imprescindible del departamento de RRHH debido a que es el marco legal que canalizan las iniciativas que favorecen la convivencia.
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> • Se manejan por departamento, luego por el departamento de RRHH y en casos más severos es manejado por la gerencia 	Se observa que el manejo de quejas no es controlado o manejado por el departamento de RRHH
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de trabajo establecidos • Lista de derechos y deberes tanto del empleado como de la empresa. 	El departamento maneja de manera aislada las funciones con las políticas de RRHH
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos en determinados locales de alimento en Plaza Futura. • Líneas de Teléfono Tigo. • Dependiendo de los puestos, así también cambian prestaciones. 	Estas dependen de la sucursales, lo que quiere decir que no poseen un programa de prestaciones delimitado
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Carreras para motivar el deporte entre los empleados y la unidad. • Sorpresas diarias dentro del área laboral. 	Que la empresa se interese en romper el hielo dentro del ambiente laboral, y puedan disfrutar, es muy importante para Tigo.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea unidad, porque el empleado no siente que trabaja por un sueldo si no por compromiso con la empresa. 	Dentro de TIGO se afirma que lo más importante es el recurso humano, mantenerlo feliz porque así se trabajará para la organización y no por obtener un salario.
Oportunidades de Ascenso	<ul style="list-style-type: none"> • Todo empleado puede aplicar a todas las plazas siempre y cuando cuente con los requisitos específicos. 	Es un factor importante porque influirá en el rendimiento y estabilidad de los empleados procurando que deseen crecer en la organización disminuyendo la rotación de personal.

Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Creando un buen ambiente laboral de amistad pero sobre todo respeto. 	Tigo plantea a sus empleados como su ventaja organizacional.
Innovación y Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante convivencias entre los empleados para que se conozcan y sepan que la empresa se interesa en ellos. 	En esta parte se desarrollan capacidades empresariales en la interacción y convivencia.
Capacidades Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Con capacitaciones intensivas, dependiendo del área que se trabaje, dando al final de cada una diplomas de participación. 	Las capacidades empresariales se ven limitadas a capacitaciones pero no se posee un control o manejo delimitado para desarrollarse en la organización
SYKES	Información	Interpretación
Funciones del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Desarrollo Organizacional • Comunicaciones • Beneficios y Compensaciones 	Se observa que SYKES maneja de una forma más completa el departamento de Recursos Humanos dado que lo divide en 4 áreas muy importantes que cubren parte de las actividades que el departamento debe realizar lo cual puede generar un mayor impacto en la productividad de la empresa, dentro del departamento de Desarrollo Organizacional es donde se deberán encontrar las diferentes prácticas que puedan desarrollarse para la generación de capacidades empresariales.
Normas de Convivencias	<ul style="list-style-type: none"> • Debidamente inscrito en el Ministerio de Trabajo 	Es importante dar a conocer las normas de convivencias internas y sobre todo tenerlas todo bajo reglamento de manera que esto contribuya a mejorar al ambiente laboral de la organización por ende dichas normas deben establecerse con el fin de general el mejor ambiente para sus empleados.
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Puertas Abiertas. Manejan un proceso de escalación. • Herramienta de Uso Interno para todos los empleados para externar quejas o consultas. • El Esquema de manejo de personal se presta a tener comunicación Directa 	Se lleva a cabo un sistema de manejo de quejas bastante amplio donde se observa que manejan la confidencialidad sobre todo y que genera una mayor seguridad a la hora de presentar quejas de manera de que no surjan mayores inconvenientes laborales dentro de los departamentos. Este manejo de quejas genera una confianza en el empleado y puede producir empleados más seguros o con confianza.

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Vestimenta • Guía Disciplinaria • Normas de Vacaciones • Promociones Internas 	El departamento de RRH maneja varias políticas establecidas que trabajan en conjunto con el buen cumplimiento de las funciones del mismo y que contribuyen al buen funcionamiento de la organización.
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos Médicos • Seguros • Cadenas Alimenticias • Ayuda Universitaria 	Las prestaciones que brinda la organización son básicas y principales por lo cual el empleado puede sentirse motivados y sobre todo que sientan cierto apoyo por parte de la compañía lo que le brindará identificación con la misma.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Bonos por Desempeño • Bonos por Poco Ausentismo • Celebraciones de días Festivos 	Manejan de un forma adecuada los diferentes incentivos dentro de la organización para poder de esta forma mantener un ambiente laboral estable, motivar al empleado y premiarlo por dar la milla extra o el valor extra que está brindando a la organización.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que es de mayor importancia educar al empleado que motivarlos. • Es buena la motivación para tener un buen clima laboral, para poder retener el personal y por ende reducir la rotación del mismo. 	La empresa tiene un enfoque donde le hace énfasis a la educación, en tener un empleado capacitado para luego motivarlo. Este factor puede ser de doble aceptación ya que se realiza de la forma adecuada puede tener éxito en la empresa pero si se deja a un lado la motivación esto puede repercutir en acciones negativas por parte de los empleados.
Oportunidades de Ascenso	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el empleado entra a trabajar a Sykes tiene oportunidad de aplicar a otro puesto a los 6 meses de estar trabajando en la empresa. 	Se observan amplias oportunidades de ascenso sobre todo porque los requerimientos de estos puestos no son inalcanzables y permiten que todos los empleados puedan tener las mismas oportunidades siempre y cuando su rendimiento sea el requerido también. Dicho factor generará rentabilidad y estabilidad en los empleados.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los departamentos están amarrados a la estrategia de la empresa. • Se promueve la cultura organizacional por medio de campañas masivas, realizando actividades, viviendo la experiencia de formar parte de Sykes, capacitaciones y charlas. 	El departamento trata de la mejor manera de generar cultura organizacional a través de las diferentes actividades que realizan para que el empleado pueda sentirse parte de la empresa y no como un empleado más, en el momento en el que el empleado se sienta plenamente identificado con la empresa será en ese mismo momento en el que empezará a desarrollar sus habilidades porque sentirá que el fruto de su aporte traerá beneficios para el también ya que es parte de la

		organización.
Innovación y Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> A través de un programa llamado Coaching donde se promueve la comunicación informativa. 	Manejan un adecuado sistema de trabajo en equipo e innovación escuchando las opiniones de todos a través de las reuniones que se tienen semanalmente para conocer las áreas de mejoras y tomar sus opiniones dando oportunidad al empleado de que se sienta importante para la empresa y parte de ella.
Capacidades Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> En Sykes es clave la generación de capacidades empresariales, se desarrollan planes de desarrollo individual en base a competencias para desarrollar las áreas que se necesitan. 	El que cuenten con un plan establecido para el desarrollo de competencia abre la pauta de que en SYKES realmente buscan desarrollar las habilidades de sus empleados y apoyarlos en todo momento en el proceso del mismo.

Fuente: Elaboración Propia, mayo 2013

3.11.1 Análisis de los datos obtenidos en las entrevista al departamento de Recursos Humanos.

Los tres Departamentos presentan funciones parecidas, que les corresponden específicamente a Recursos Humanos. Una de las cosas que más llaman la atención, es que cada uno de ellos hacen bastante énfasis en satisfacer las necesidades y atender a sus empleados, influyendo que las tres empresas son de servicio, o sea de atención al cliente; pero, no se posee una estructura de políticas de recursos humanos que sirva de guía de acción donde se vean implícitos las funciones específicas y estandarizadas, motivo por el cual habría que evaluar la efectividad de dichas actividades que influyen en la generación de capacidades empresariales, dado que no hay un patrón establecido a seguir en cuanto a eso a pesar de que se reconoce el valor del empleado, tratando de hacerlo sentir como un socio más que como un simple empleado.

Muchas empresas en la actualidad auto delimitan la función del departamento de Recursos Humanos a funciones netamente básicas que no generan ningún valor agregado a la misma y que de hecho no tiene como objetivo el desarrollo de los empleados dentro de la misma, razón por la cual en algunas empresas se lleva a cabo un alto nivel de rotación de empleados; ya que en algunos casos las empresa contratan, llevan a cabo reglamentos que están establecidos pero no son llevados a cabo en su totalidad, se limitan funciones de verificación de planillas y en teoría se establecen diferentes actividades como capacitaciones entre otras que en práctica no se realizan entonces se deja a un lado el poder retener a un empleado, el hacerlo sentir como en casa, el velar por el bienestar del empleado que al final de todo es el verdadero motor que mueve una compañía como se mencionaba con anterioridad, es por eso que es importante que las empresas ahora en día realmente evalúen de que depende el éxito de la empresa o que tomen en cuenta que departamento de RRHH es un factor clave en la organización que determina su éxito, el tipo ahora en día no es solo contratar por contratar si no contratar a la persona indicada para el puesto indicado por ende es necesario que las empresa se actualicen y generen cambios en sus departamentos cambien que pueden determinar el rumbo de la organización.

Tabla 3 Análisis general de los gerentes de las empresas Courtyard Marriot, Tigo y SYKES..

Gerentes		
Sexo: Masculino	Edad: 38	Tiempo laborando en la empresa: 8
Marriott Courtyard	Información	Interpretación
Normas de Convivencias	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con un reglamento interno de la organización 	Se conoce que existen normas de convivencia para un mejor funcionamiento de la empresa.
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> • Se atienden directamente con el líder, gerente o supervisor del área correspondiente. 	Las diferentes inconformidades o quejas de los empleados, pueden ser atendidas y solucionadas con su jefe inmediato, y así creciendo jerárquicamente a medida se resuelva la queja o problema.
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos en ópticas establecidas para asociados y familiares. • 20% de descuento en todos los Marriot alrededor del mundo en habitaciones. • 20% de descuento en zapatos para trabajo en cualquier zapatería. • Cafetería interna, con alimentación gratis. 	Tratan de cuidar tanto a los empleados dentro del trabajo como afuera, así también como a su familia. Nos interesamos por cuidar de nuestros asociados dentro y fuera del Hotel.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Empleado del trimestre o Red Carpet • Felicitaciones por su trabajo. 	Las felicitaciones o buen actuar de sus empleados, los comparten con todos los demás, cómo manera de agradecimiento, y premiándolos. Como gerente es muy bueno ver personas que se sientan orgullosas de su trabajo.
Valores, Misión y Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor Hotel • Excelente servicio • Cumplir con todos los estándares de calidad que reconocen a Marriott. 	Saben que es lo que tienen que hacer y para que, basándose en la misión y visión de la empresa. Les importa en seguir poniendo arriba a la marca de la empresa.
Recurso Humano indispensable	<ul style="list-style-type: none"> • Por ellos funciona la empresa. • Mi equipo 	Importancia y priorización del recurso humano como clave del éxito de la empresa. Llamar a sus empleados Mi Equipo es sentirse, ser parte de algo, y ser un líder, algo que un gerente debe de ser.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía del fundador del Hotel. • Reconocimientos. • Felicitaciones. 	La motivación que utilizan es reconociendo el buen actuar y el buen desempeño, y ayudándoles con regalos como parte de motivación, además, un reconocimiento ayuda a sentirse comprometido con la institución

Innovación y Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas ideas Programas de trabajos cruzados donde alguien puede pedir aprender algo de otro departamento. Club 15 	Se aceptan nuevas ideas de trabajo, de parte de todos los empleados del Hotel, haciéndoles sentir que su voz y opiniones son importantes. Reuniones como Club 15, que se tratan puntos críticos y se reúnen diferentes departamento a opinar sobre cómo resolverlos.
Sexo: Masculino	Edad: 42 años	Tiempo laborando en la empresa: 9 años
TIGO	Información	Interpretación
Normas de convivencia	<ul style="list-style-type: none"> Se delimitan en el reglamento interno 	El reglamento es reconocido y fomentado por sus empleados, se habla del desde los primero días de trabajo.
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> Las quejas que llegan normalmente al departamento de recursos humanos son las que no se han sabido manejar dentro del depto. Se respeta un orden jerárquico para resolver problemas. 	RRHH posee solo cierto grado de control en el manejo de quejas o insatisfacciones de los empleados, ya que primero se resuelve dentro de cada departamento.
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos en establecimientos. Líneas Tigo Descuento en demás servicios Tigo 	Existen varios descuentos de servicios propios de la empresa, pero pocos de otros lugares.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones dentro del departamento Día libre el día del cumpleaños. Buenos niveles de salario. Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. 	Se fomenta la comunicación y se proyecta el interés selectivo de cada uno de sus empleados.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Conocida Fomentada 	En TIGO como se ha mencionado considera el recurso humano como su ventaja competitiva, es por ellos que se reconoce la importancia de la labor de vincular a los empleados a la organización.
Valor del Recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> “Como gerente creo que mi recurso humano mejor lo cuido porque así responden como quiero que respondan”. 	Se observa el enfoque de velar por las necesidades de sus empleados para generar empleados eficientes y con mayores márgenes de rendimiento.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Comentar sobre las premiaciones o felicitaciones de los departamentos y darlos a conocer a los empleados. Boletines sobre logros de cada departamento con las respectivas felicitaciones. 	Se le da a conocer a los empleados el valor y el papel tan importante que juegan en la compañía. Sentirse importantes como empleados para la empresa es una de las mejores motivaciones.

Trabajo en equipo e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Primero aprenden a apoyarse los unos a los otros conociendo un poco de cada uno de los puestos. • Unificarse, que sepan que del trabajo de uno a veces dependen otros. 	Factor de relevancia para la generación de capacidades empresariales, trabajar unidos lleva a una mejor empresa y a una exitosa.
RRHH y el desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante la motivación • Capacitaciones 	La motivación juega un papel clave en la organización, y capacitar constantemente a los empleados dependiendo de la labor y obligaciones que lleve su cargo.
Sexo: Masculino	Edad: 34	Tiempo laborando en la empresa: 9 años
SYKES	Información	Interpretación
Normas de convivencia	Si cuenta con normas de convivencia establecidas	Es importante conocer las normas de convivencia que pueda tener la organización, ya que ayudara al mejor funcionamiento de la misma.
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> • Cada departamento cuenta con una persona de RRHH encargada de evacuar cualquier duda o atender las diferentes situaciones que se presentan. 	Se observa que el departamento está trabajando de una forma bastante adecuada las quejas que se puedan dar en la organización ya que lo hacen en orden jerárquico y especializado.
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones • Incapacidades Pagadas • Aguinaldos • Tiempo de Maternidad o Paternidad • Permiso para lactancia del bebe 	El departamento maneja de una forma adecuada las diferentes prestaciones establecidas por la ley y se percibe que los empleados se sienten satisfechos con ella.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte gratuito para empleados que entran en horarios entre 10 pm hasta 6 am • Servicio de Cafetería • Cajeros Electrónicos • Lockers • Clínica • Cuartos de Descanso • Parqueo Privado • Ayuda Universitaria • Máquinas de Snack • Visitas de vendedores externos • Descuentos en diversas empresas 	La empresa cuenta con una diversidad de incentivos que hasta cierto punto genera motivación en los empleados y contribuye a que el empleado se esfuerce más en realizar su trabajo, sintiéndose parte de la misma lo cual por ende lleva a que se desarrolle mejor y contribuya al crecimiento de la misma.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene conocimiento dado que el objetivo, misión, visión, valores se encuentran 	El departamento se esfuerza para que cada uno de sus empleados conozca los objetivos de la organización que

	<p>ubicados diferentes puntos clave de la empresa, de manera que todos los empleados los tengan en mente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos que los empleados pueden tomar y que ayudan a su desarrollo. 	están trabajando en conjunto para que no pierdan la visión y se logre un trabajo en equipo.
Valor del Recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • El Recurso Humano es la razón de ser de esta organización ya que sin ellos no se podría obtener o alcanzar cada una de las metas trazadas. 	Consideran el Recurso Humano un factor importante y el motor de toda la organización por lo tanto se esfuerzan por el bienestar de los mismos.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Torneos Deportivos entre cuentas. • Concurso de Disfraces • Concursos de Decoración de cuentas. • PRIDE POINT que son diferentes puntos que se pueden canjear por diversos artículos a través de metas establecidas- • Vestimenta Casual fines de semana. • Se les comparte comida durante los días feriados. • Información con noticias de la organización • Se toma en cuenta su opinión con respecto a las futuras actividades. 	En la parte de motivación se observa que buscan de una u otra forma de mantener activo a su personal y de motivarlo a través de las diversas actividades que ofrecen, si bien es cierto tratan más de educarlos no se puede dejar a un lado que si trabajan el área motivacional con el fin de mejorar el ambiente y de hacer sentir al empleado como si está en casa.
Trabajo en equipo e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Programa denominado LEAP que tiene como objetivo desarrollar las capacidades individuales de los empleados en las diferentes posiciones que tiene la empresa (eso a nivel de desarrollo), además del LEAP SYKES desarrolla “sesiones de comunicación” en la cual los empleados pueden compartir con todos los niveles de la empresa su opinión acerca de cualquier tema, estas sesiones se hacen cada tres meses y han demostrado ser un medios muy eficiente para escuchar a los empleados. • La red interna un link el cual los empleados le pueden hacer comentarios directamente a la Gerente General de la empresa 	El departamento de RRHH vela particularmente por genera el trabajo en equipo dentro de la organización y por tomar en cuenta cada una de sus opiniones así mismo de valorar cada una de las aptitudes que este pueda generar dentro de la organización.

Fuente: Elaboración Propia, mayo 2013

3.11.2 Análisis de los datos obtenidos en las entrevista a los gerentes.

En este nivel jerárquico se puede observar similitudes en el conocimiento y en el manejo de Recurso Humano con el propio departamento, tomando en cuenta que cada gerente tiene personas a cargo de ellos. Dentro de sus funciones esta fomentar la cultura organizacional de manera que la información sea adquirida por todos y cada uno de sus empleados para que compartan una misma visión con el objetivo de mejorar el rendimiento, fortaleciendo su área y logrando cumplir con las metas establecidas.

La labor de recursos humanos se debe ver reflejada en sus empleados sobre todo en el caso del líder para que este pueda transmitir las de una forma adecuada a su equipo de trabajo, creando un apoyo y generando capacidades empresariales. Si los gerentes o supervisores no tienen conocimiento de la labor y de las actividades, normas o políticas que como departamento se establecen difícilmente el resto de los empleados lo sabrán, por esto conocer el nivel de noción que éstos puedan tener no permite evaluar la efectividad que se está realizando su labor RRHH.

Básicamente dichas personas son el filtro que se debería de ocupar para transmitir la información al resto de la comunidad de empleados.

Tabla 4 Análisis general de los Empleados de las empresas Courtyard Marriot, Tigo y SYKES.

Empleado		
Sexo: Femenino	Edad: 25	Tiempo laborando en la empresa: 2 meses
Marriott Courtyard	Información	Interpretación
Normas de Convivencias	<ul style="list-style-type: none"> Respuesta afirmativa, pero no sabe dónde encontrarlas, pero si existe un reglamento interno. 	El conocimiento exacto de las normas de convivencia es fundamental para laboral de la mejor manera, el no saber dónde encontrarlas demuestra una falla de información hacia los empleados.
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> Formato de Employee Response. Comunicación directa con los jefes inmediatos del área o departamento. 	Los empleados conocer el manejo de las quejas. Además, saber que se pueden apoyar en sus jefes es algo bueno e importante para ellos, y por consiguiente para la empresa.
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos en ópticas establecidas para asociados y familiares. Descuento en todos los Marriot alrededor del mundo en habitaciones. 20% de descuento en zapatos para trabajo en cualquier zapatería. Cafetería interna, con alimentación gratis. 	Los empleados tienen conocimiento de los descuentos y prestaciones que se les da. Se sienten satisfechos y parte de la familia Marriott.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Empleado del trimestre o Red Carpet. Descuentos Crecimiento dentro de la empresa. 	El hacer saber al recurso humano, que tiene futuro laboral dentro de la empresa, es una excelente manera de incentivarlos a desempeñarse de mejor manera en cada área.
Atención al Empleado	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Recursos Humanos Club 15 Reunión AOS, se hace una vez al año, Marriott como cadena hotelera mantiene estándares de calidad también para sus empleados, no solo para sus huéspedes. Es una encuesta anónima para los empleados sobre el trato por parte del Hotel. 	Las puertas del Departamento de Recursos Humanos están abiertas para escuchar a sus empleados, y poder tratar cualquier problema que se haya dado, bajo las normas de la organización. Reuniones donde poner quejar de manera anónima, puede llegar a resolver problemas que nadie se atreve a decir en la empresa.
Ambiente Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Muy bueno. Excelente comunicación entre empleados y gerentes. Es un lugar donde las personas sonríen, 	La felicidad o satisfacción de los empleados de tener un buen ambiente laboral es clave para la generación de capacidades empresariales. Tener un todo de actitudes hace que el empleado sea mejor tanto en su trabajo como en su

	felicitan pero también enseñan y corrigen.	manera de ser.
Valores, Misión y Visión	<ul style="list-style-type: none"> Si existen, todos los empleados llevamos con nosotros nuestros 15 valores en que se basa Marriot, colgados con nuestra identificación. 	Se conoce de su existencia, pero no se conocen a cabalidad de memoria, pero los andan con ellos siempre, como obligación por la empresa.
Ascensos en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Motivación Se conocen bastantes casos en que se ascienden cuando hay plazas vacantes. 	Los empleados se sienten orgullosos de trabajar ahí, ya que se miran a largo plazo en la empresa, por las oportunidades de crecer jerárquicamente dentro de ella.
Objetivos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones Todos los días se leen los avisos que RRHH tiene para todos los empleados, esto hace que nosotros como empleados trabajemos bajo un objetivo como organización y se esté retroalimentando constantemente. 	Ayuda de manera esencial las capacitaciones de los empleados para que los objetivos de la empresa se cumplan y siempre se tengan presente, no dejándolo como algo secundario sino priorizándolo.
Sexo: Masculino	Edad: 28	Tiempo laborando en la empresa: 3 años
TIGO	Información	Interpretación
Normas de convivencia	<ul style="list-style-type: none"> Son definidas en el reglamento interno 	Las normas de convivencia son reconocidas, y saben y se les enseña el reglamento interno de trabajo.
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> Dependiendo de la gravedad de la situación se pasa reporte al departamento de gerencia. Se trabaja con RRHH dependiendo del problema. 	No es muy claro el proceso de manejo de quejas, lo cual denota que no posee un procedimiento delimitado. Se trabaja más que todo con el jefe inmediato del área para resolverlas.
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> “Las que más utilizo son descuentos en Plaza Futura” Descuentos en servicios Tigo. 	Las prestaciones varían según las sucursales, creando las alianzas idóneas que suplan las necesidades de sus empleados. Además, de darles incentivos para que en su día a día utilicen servicios de la empresa.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Rifas periódicas Excelentes capacitaciones Oportunidades de crecimiento Excelente ambiente laboral La vestimenta de trabajo va dependiendo de cada área. 	Los incentivos que dan van cambiando año con año, para ir renovando los incentivos, otros son los mismos, dependiendo de cómo ven la respuesta de los empleados ante ellas.
Atención al empleado	<ul style="list-style-type: none"> Tigo People 	Este servicio es un manejo de quejas y vela por las necesidades de sus empleados como de acosos sexuales, etc. Esta está bajo el manejo de RRHH.

Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Óptimo. • Creo que ha sido el mejor ambiente laboral en el que he trabajado. • Las personas se apoyan las unas a las otras. 	Se ve reflejado la satisfacción de su empleado debido al esfuerzo en el ambiente laboral. El apoyo mutuo tiene que ver con la relación general de sus empleados, desde un gerente hasta los demás.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • No está claro cuál es la misión y visión textualmente, pero si saben que deben de ser los mejores en calidad de comunicaciones del país. 	A pesar de no conocer textualmente la misión y visión de la empresa, trabaja bajo un mismo objetivo, y habla como el parte de la empresa, no como algo ajeno.
Posibilidad de ascenso	<ul style="list-style-type: none"> • Existen bastantes oportunidades, se pide un título más aparte del que ya se tiene, y siendo líder o un nivel mayor solicitan maestrías o especializaciones en el área dependiendo de lo que sea. 	El interés e importancia recalcada muestra el entusiasmo de crecer y seguir siendo parte de la empresa, se ve que quiere seguir perteneciendo a Tigo.
Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Códigos de empleo • Código Interno 	Donde se ve como se rigen los derechos de empleado a empleado, empleado a cliente y viceversa.
Sexo: Femenino	Edad: 26	Tiempo laborando en la empresa: 3 años
SYKES	Información	Interpretación
Normas de convivencia	Normas establecidas dentro de la organización.	Se observa que cada uno de los empleados de SYKES conoce las normas establecidas en la organización.
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de RRHH en cada área de operación encargado de manejar quejas e insatisfacción. • Correo especializado para poder enviar quejas o reclamos de manera formal. 	Todos y cada uno de los empleados de SYKES conocen la forma de mostrar quejas o reclamos, gracias al buen funcionamiento del departamento de RRHH.
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Clínica ISSS empresarial • Reembolso educacional • Seguro de vida • Transporte de 10pm a 6am en S.S. 	Se percibe que la empresa cumple con las prestaciones requeridas legalmente y todos se encuentran satisfechos por esta razón.

Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda Universitaria • Servicio de Cafetería • Lockers • Transporte gratuito para empleados • Parqueo • Clínica • Cuartos de Descanso • Máquinas de comida • Vendedores externos • Descuentos 	El manejo de incentivos dentro de la organización es adecuado ya que brindan diferentes beneficios para empleado y para conveniencia del mismo.
Atención al empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicamente se tienen diferentes reuniones para ver mejoras y para saber opiniones de sus empleados. 	La organización vela por el bienestar del empleado porque manejan la filosofía de empleados contentos ofrecerán un servicio mejor a sus clientes.
Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente dinámico • Lleno de energía • Bastante flexible. 	El departamento de RRHH maneja de manera adecuada el ambiente laboral de la empresa motivo por el cual sus empleados lo perciben y se sienten satisfechos.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Visión, Misión y Valores ubicados en puntos estratégicos dentro de la organización. 	Como se mencionaba anteriormente el departamento fomenta el aprendizaje de estos factores dentro de la empresa con el fin de unificar dichos objetivos como uno solo, fomentando el trabajo en equipo.
Posibilidad de ascenso	<ul style="list-style-type: none"> • Si se cuenta con posibilidades de ascenso, cuando el empleado empieza a trabajar en SYKES a los 6 meses puede aplicar a una posición mayor. 	Se observa que las posibilidades de ascenso dentro de la empresa son bastante accesibles y sin ninguna limitación por lo cual invita al empleado a desarrollarse dentro de la organización y desarrollar cada una de sus habilidades dentro de la misma.
Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de goce de vacaciones • Política de horarios de trabajo 	Tratan en la manera posible satisfacer las necesidades de los empleados, a través de diferentes sistemas y siempre siguiendo un orden jerárquico pero dichas políticas difieren un poco con las referidas por departamento de RRHH por lo tanto en esto se puede ver que no se han implementado de la forma adecuada.

Fuente: Elaboración Propia, mayo 201

3.11.3 Análisis de los datos obtenidos en las entrevista a los empleados.

En los datos obtenidos se observa una falta de concordancia en la información brindada en el departamento de recursos humanos en contraste con la obtenida por los empleados. Enfatizando el hecho de que no fomentan la cultura organizacional como el departamento asegura, otra incongruencia es en cuanto al aspecto del manejo de la información interna. Se entiende que los departamento cumplen con la generación de buen clima laboral sin embargo no se involucra con las funciones y los procesos que tienen o deberían de tener como tal.

CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones

Con base en la investigación realizada se concluye que:

- El departamento de Recurso Humanos de las empresas investigadas, maneja algunas variables indispensables para la generación de capacidades empresariales, como un buen ambiente laboral, se presta atención a las necesidades e insatisfacciones de sus empleados entre otros. Pero no existe una medición de la efectividad de dichas variables que demuestren el grado de utilidad que representen dentro de la organización, ni se estipula por medio de un programa estratégico determinado.
- En las diferentes empresa investigadas, se plantean políticas de recursos humanos sin embargo estas se confunden como deberes y obligaciones para los empleados, que en realidad son únicamente algunas de las acciones de la función de relaciones laborales. Como se delimita en la investigación las políticas de RRHH sirven como guía de acción donde se establezcan las funciones y acciones que deben de ejecutarse, por ende al carecer de una estructura no cumple con los requerimientos idóneos para la generación de capacidades empresariales.
- Se observó en las diferentes empresas la constante aplicación de las diferentes prácticas empresariales como promover el trabajo en equipo, la satisfacción de los empleados, motivación, oportunidades de ascenso, entre otras; pero también desatención en la comunicación de normas y procesos, y en el fomento de una cultura organizacional, factor de vital importancia para la generación de capacidades empresariales.
- La investigación demostró el poco conocimiento técnico que posee el personal sobre el tema de capacidades empresariales dentro del departamento de Recursos Humanos, debido a que las organizaciones continúan viendo al departamento como una unidad operativa y no estratégica; lo que conlleva a que en la actualidad se realizan algunas prácticas de RRHH que ayudan a cumplir las estrategias de la organización, sin embargo no lo hacen bajo lineamientos estratégicos, ni se cuentan con prácticas dirigidas específicamente a generar capacidades empresariales.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones expresadas se recomienda que:

- Se debe hacer uso de indicadores que permitan medir la gestión de recurso humanos de manera contable que muestre la rentabilidad de crear un buen clima organizacional que contribuya a la generación de capacidades empresariales.
- Es necesario implementar políticas de Recursos Humanos donde se delimiten cada una de las funciones que se llevan a cabo en los departamentos de RRHH entre ellas estipular las acciones necesarias para la generación de capacidades empresariales, acordes a los objetivos y metas de la organización.
- Se requiere la realización de diferentes actividades que fortalezcan la cultura organizacional y mejore el manejo de información interna de manera de que cada uno de sus empleados conozcan el objetivo, misión, visión, valores y metas de la misma para que de esta forma exista un mayor nivel de identificación empleado - organización que contribuirá en el desarrollo de sus capacidades empresariales.
- El personal de Recursos Humanos debe poseer los conocimientos técnicos necesarios que le permita desarrollar estrategias y planificar las capacidades idóneas para el desarrollo de la organización estableciendo funciones políticas y las practicas idóneas para implementarlas.

CAPITULO 5. PROPUESTA.

5.1 Propuesta.

Una de los principales problemáticas identificadas en los departamento de Recursos Humanos de las empresas investigadas, es la falta de lineamientos estratégicos consecuencia del poco conocimiento de las funciones, practicas, políticas y capacidades adecuadas que pueden desarrollarse para apoyar al desarrollarlo organizacional, y no se tiene conciencia de los beneficios que este puede generar; es por ello que se desarrolló una guía que ayude a las empresas a generar capacidades empresariales, y que contempla las problemáticas identificas en los conclusiones de la investigación. (Véase anexos 4)

Toda la información que se presenta a continuación está implícita en la guía.

5.1.1 Indicadores para el departamento de RRHH

Por la falta de control o evaluación de las actividades desarrolladas en los departamentos de recursos humanos de las empresas entrevistadas, que proporcionen datos cuantitativos, es necesaria la implementación de indicadores en los departamentos, que brinden no sólo un instrumento para medir el rendimiento, capacidades, competencias, objetivos, etc; sino un medio para controlar, anticipar resultados futuros y que respalden la importancia estratégica del departamento.

Es muy recomendable realizar un análisis comparativo tanto por departamento (de RRHH y demás departamentos), área o unidad así como respecto a las empresas.

La implementación dependerá de cada empresa, de su rubro, tamaño, necesidades, estrategias etc. Se deberá realizar un análisis organizacional del estado actual de la empresa versus sus proyecciones fututas.

Tabla 5.Gestión del área de RH

	Actual	Futura
Resultados de la organización		
Estrategias		
Capacidad de la organización		
Acción de la organización		

Fuente: CEMLA Centro de estudios monetarios Latinoamericanos.

En base a las proyecciones futuras se determinara los objetivos, indicadores, metas y acciones necesarios para alcanzar las estrategias y las capacidades que se deseen desarrollar a nivel organizacional como departamental.

Tabla 6. Indicadores de gestión

Indicadores de gestión			
Recursos Humanos			
Área			
Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones
1			
2			
3...			

Fuente: Gestionhumana.blogspot.com.

Los elementos de un indicador son: 1) Objetivo a medir, 2) Definición, 3) Fórmulas, 4) Fuente de información, 5) Metas, 5) Periodicidad, 6) Responsabilidad (quien mide).

Tabla 7. Los elementos de un indicador

Manejo del indicador	
Recursos Humanos	
Área	
Indicador	
Definición	
Cálculo	
F. Información	
Meta	
Frecuencia	
Responsabilidad	

Fuente: Gestionhumana.blogspot.com.

Recordamos que al hablar de indicador, hablamos de manejo “cuantitativo” tomando como herramienta las variables como número de empleados, ingresos, sueldo, equivalente a tiempo completo etc; para obtener resultado que puedan ser presentados de forma gráfica o contable e influir en la toma de decisiones operacionales.

En la tabla ocho se presentan los principales indicadores utilizados en el departamento de los Recursos Humanos, no obstante se muestran únicamente de manera de ejemplo porque como se mencionó anteriormente estos dependerán de las necesidades de cada empresa.

Tabla 8. Cuadro de Mando Integral de los Recursos Humanos

Actividades	Asunto	Fórmulas de cálculo	
RR.HH. De la empresa	Ingresos por Capital Humano	$\text{Ingresos} \div \text{ETCs}^{19}$	
	Retorno sobre la inversión del Capital Humano	$(\text{Ingresos} - (\text{gastos} - \text{coste total de RRHH})) \div \text{coste total de RRHH}$	
	Valor añadido del Capital Humano	$(\text{Ingresos} - (\text{gastos} - \text{coste total de RRHH})) \div \text{ETCs}$	
	Coste del Capital Humano	Coste medio de nóminas, absentismo, rotación, gastos inesperados...	
		Costes de RRHH \div ETCs	
		Nómina de sueldos \div ventas	
		Costes de RRHH \div costes totales	
	Valor Añadido Económico o Valor Económico Agregado de los RRHH	Costes de RRHH \div ingresos totales	
		Valor Añadido Económico EVA = (Retorno sobre el capital - coste del Capital) x (Capital invertido) Valor Económico Agregado de los RRHH HEVA = EVA \div ETCs	
	Valor Añadido Humano del mercado	Ratio^{20} del valor de mercado al valor de la empresa \div ETCs	
Ejecutivos	$\text{ETCs ejecutivos y técnicos} \div \text{ETCs totales}$		
Mano de Obra Directa – MOD	$\text{ETCs de Mano de Obra Directa} \div \text{ETCs totales}$		
Contratación	Coste	$\text{Coste contratación total del periodo} \div \text{número de nuevos contratados en el periodo}$	
		$\text{Presupuesto} \div \text{coste real}$	
	Numero de contratación	Número de nuevos puestos contratados	
		Número de sustituciones	
	Selección	$\text{Número de nuevos contratados} \div \text{número total de candidatos}$	
	Tiempo necesario para contratar	Tiempo entre la recepción de la petición de contratación y la contratación	
	Promoción interna	$\text{Número de promoción interna} \div \text{número total de puestos contratados}$	
Calidad	$\text{Número de contratados presentes después de un año} \div \text{número total de contratados en el periodo}$		

¹⁹Equivalente Tiempo Completo

²⁰ Ratio: Relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medida.

Formación	Coste	Coste de formación ÷ nómina de sueldos
		Coste de formación ÷ número total de empleados
		presupuesto ÷ Real coste
		% del presupuesto para la formación
	RSI de formación	Retorno Sobre la Inversión de formación
	Participación	Número medio de horas de formación por empleado
		Horas de formación por función, puesto, edad, ...
		número de empleados formados ÷ número total de empleados
		% de empleados formados
	Programa de formación	Número de clases propuestas
		Número de clases implantadas
	Certificados de formación	Número de empleados participando a programas de MBA ²¹
		% de empleados que han adquirido la competencia después de la formación
		Número de empleados inscritos a la formación ÷ número total de empleados
Nómina	Nómina media	Nómina de sueldos anual ÷ ETCs ²² medio anual
	Crecimiento de la nómina	% anual de crecimiento de la empresa y media del sector de actividad
	Crecimiento de la nómina por empleado	Nómina media por empleado del año y del año pasado
	Índice de poder de compra	Índice de los salarios ÷ índice de los precios
	Hierarquía ²³ de las nominas	Nómina media de la categoría de nómina más alta ÷ nómina media de la categoría de nómina más baja
	Retraso en el pago de la nómina de sueldos	Numero de pagos con retraso de nómina a los empleados ÷ total pagado a los empleados
	Errores de pago como % de la nómina de sueldos total	Valor de errores de pago ÷ nómina de sueldos total
	Pago manual de la nómina de sueldos	Nómina de sueldos pagada manualmente ÷ nómina de sueldos total
	Promoción	Numero de promociones anual ÷ número total de empleados

²¹Master business administration/ Maestrías administración de empresas.

²²Equivalente Tiempo Completo

²³Jerarquía

Ambiente laboral	Rotación de Personal	Numero de separaciones anual ÷ número total de empleados
		Coste de la rotación de personal
	Dimisión	Número total de dimisión anual ÷ número total de separación anual
	Estabilidad	Número de empleados presentes después de x meses ÷ número de contrataciones realizadas hace x meses
		Edad media de los empleados
		Pirámide de población
	Ambiente	Porcentaje de empleados en los 20% más alto del estudio de satisfacción ²⁴
		Porcentaje de empleados en los 20% más alto del estudio de cultura e ambiente ²⁵
		Porcentaje de empleados comprometidos con la visión corporativa y que quieren quedarse por lo menos 3 años mas
	Tiempo de trabajo y absentismo / ausentismo	Horas extras
Absentismo / ausentismo		Número de horas de absentismo ÷ número total de horas trabajadas en el periodo
		Tiempo total perdido por retraso en el trabajo
Gravedad		Tiempo de ausencia total ÷ número total de empleados
		Tiempo de ausencia total ÷ número total de ausencias
		Número total de ausencias ÷ número total de empleados
		Número de empleados ausentes ÷ número total de empleados
Conflictos	Frecuencia	Número de huelgas
	Extensión	Número de participantes a la huelgas
		Número de participantes a la huelga ÷ número total de empleados en el periodo
	Intensidad	Número de horas o días de trabajo perdidos
		Número de horas o días de trabajo perdidos ÷ número de participantes a la huelga

²⁴Obtenidas a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10

²⁵Obtenidas a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10

Seguridad e higiene	Accidentalidad laboral	Evolución del número de accidentes de trabajo
		Índice de accidentes total, leve, grave y fatal
		Índice de frecuencia con incapacidad permanente : número de accidentes con incapacidad permanente ÷ número de horas de trabajo x 1000000
		Índice de gravedad : jornadas perdidas ÷ jornadas trabajadas x 1000
		Numero de no conformidades de seguridad
		Numero de no conformidades de seguridad resueltas
		Porcentaje de acciones correctivas realizadas a tiempo
		Número de accidentes fatales x 100,000 horas trabajadas
		Número de accidentes menores no inhabilitadores : Número de accidentes menores x 100,000 horas trabajadas
		Tiempo perdido (in horas) debido a accidentes menores
		Tiempo perdido (in horas) debido a accidentes (incluyendo accidentes fatales)
		Mutua
	Formación	Porcentaje de empleados que participan a la formación Seguridad e Higiene
		Número total de horas de formación Seguridad e Higiene
	Coste	Retorno sobre la formación y el desarrollo = crecimiento de la productividad y del conocimiento ÷ costes de formación
		Costes de la prevención Seguridad e Higiene
	Productos	Numero de impactos en seguridad e higiene de los productos / servicios evaluados / número total de productos almacenados
Subcontratación	Coste	Nómina de los empleados ÷ coste de los trabajadores externos
		Costes fijos de RRHH ÷ coste total de RRHH

Fuente: Indicadores-Performancia.es©

5.1.2 Políticas de Recursos Humanos para la generación de recursos Humanos.

En base a la investigación se pudo determinar que las empresas investigadas no poseen políticas de Recursos Humanos, ni se sabe con exactitud cuál es la función que tiene dentro de una la organización, causa por la cual no puede contribuir a la generación de capacidades empresariales.

Por lo anterior mediante la guía se dará conocer algunas políticas de RRHH, explicar su función, beneficios y a comprender que son las capacidades empresariales y cuando y como se desarrollan (Véase en anexo 4).

5.1.3 Fomentar la cultura organizacional en el departamento de Recursos Humanos.

Es importante re direccionar las funciones del departamento de recursos humanos de manera que este no solo se limite a funciones de planilla, contratación y capacitaciones si no que tenga el suficiente conocimiento para realizar diferentes practicas más allá de las funciones anteriormente mencionada, que conlleven al bienestar y satisfacción del empleado que por ende empezara a desarrollar sus capacidades empresariales dentro de las cuales se pueden mencionar estrategias que promuevan la cultura organizacional y que al mismo tiempo hagan sentir al empleado como parte de una familia que en este caso sería la organización y que esta se preocupa realmente por su bienestar.

La cultura organizacional describe en general el ambiente interno de una organización a través de sus creencias y valores que deben ser compartidos con todos para que sirvan como guía en el funcionamiento de la misma, al tener una cultura organizacional estratégicamente fuerte, al empresa tendrá un desempeño positivo por parte de sus empleados.

Dentro de las actividades que se pueden realizar estratégicamente con el fin de fomentar la cultura organizacional y un excelente manejo en el flujo de información se pueden tomar en cuenta las siguientes:

- **Conocimiento de la Historia:** Brindarle conocimiento al empleado de la historia de la empresa, sus inicios, sus fundadores, entre otros detalles son importantes a la llegada de los mimos de esta forma sabrán de que forma la empresa ha llegado hasta dónde está y cuál ha sido la clave de su éxito.
- **Rituales:** Son eventos que se puede realizar repetitivamente de manera que a través de ellos se refuercen y expresen los valores clave de la organización, las metas que se tienen y la razón de ser de la empresa.

- Ubicación de Visión, Misión, Objetivos y Valores en puntos estratégicos dentro de la compañía como en carnets de identificación o en cuadros en las instalaciones.
- Premiaciones: Eventos premiados cada cierto periodo de tiempo con el objetivo de preguntar quién se puede misión, visión, objetivos y valores de la empresa con el fin de fomentar que cada empleado tenga en mente los mismos y se esfuerce por memorizarlos.
- Contratación de Personal Adecuado: Es recomendable que las personas que forman parte de los departamentos de recursos humanos sean personas que hayan cursado carreras de administración de empresas o psicología y que por ende cuenten con conocimientos suficientes para poder desarrollar las aptitudes en las personas con el fin de que los empleados mejoren sus capacidades y que desarrollen mejor sus procesos productivos, al mismo tiempo de esta forma se sentirán mayormente identificados con la posición que estarán desempeñando. Debe existir una congruencia entre el empleado a contratar y los valores de la empresa.
- Actividades en Pro del Bienestar del Empleado: Diferentes actividades donde los empleados se sientan motivados, atraídos y contentos de que forman parte de una empresa que se preocupa por ellos y que vele por el bienestar de ellos haciéndolos sentir como parte esencial de la misma y no como simples máquinas que realizan una labor. Como por ejemplo festivales de salud, celebración de festividades, ayuda en desarrollo profesional, entre otras.
- Charlas de Emprendedurismo: El emprendedurismo no es solo para empresarios o dueños de empresas sino que también un empleado puede ser motivado dentro de la organización y mejorar sus procesos productivos siempre y cuando se sienta parte de la empresa.
- Generación de Empoderamiento: a través del empoderamiento se pretende que el empleado perciba que sus opiniones son tomadas en cuenta y que son de vital importancia dentro de la empresa por lo tanto se sentirá identificado con ella y se esforzará en tener amplio conocimiento en cuanto a las metas de la misma para brindar opiniones oportunas.
- Empleados con Participación Activa: Es de suma importancia que empleado sea tomado en cuenta en la toma de decisiones dentro de la empresa de esta forma se sentirá parte de ella y se sentirá identificado, se debe recordar que el fin es hacerlo sentir como un socio y no como un empleado más.
- Capacitaciones: Si bien es cierto en la actualidad se llevan a cabo capacitaciones a través de este departamento, es importante que estas capacitaciones sean constantes y que sean diversificadas con el objetivo de que el empleado este en constante innovación y que a través de ellas se desarrollen sus habilidades. Dentro de estas capacitaciones es importante

recalcar el motivo de la capacitación y sobre todo que esta vaya direccionada a los objetivos de la empresa por ende la misión, visión, valores y objetivos deben ser mencionados y relacionados para el conocimiento de cada empleado; de hecho estas capacitaciones pueden servir como método de socialización o de adaptación del empleado a la cultura de la empresa.

- Mejora Continua: La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Shewart²⁶ (Plan, Do, Check, Act), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

Es importante que por medio del trabajo en equipo se fomente el proceso de mejora continua que generara grandes beneficios dado que tiene 6 pasos realmente básicos dentro de una organización como:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso²⁷

La mejora continua puede ser tomada en cuenta dentro de una organización dado que permite la pro actividad en los empleado en cada uno de sus procesos y permite que pueda ser medido de está formando estaremos evaluando la productividad en una empresa.

5.1.4 Personal idóneo dentro del Departamento de Recursos Humanos.

La generación de capacidades empresariales gracias al Recurso Humano, es de suma importancia para la organización. Pero todo comienza con una buena estructura como Departamento de Recursos Humanos, cumpliendo con sus funciones como le corresponden.

Pero, para poder tener un buen Recurso Humano es necesario contar con un buen personal del Departamento de Recurso Humano, ya que es de ahí de donde salen las capacidades que se pasan a los empleados que trabajan en una organización.

Como recomendamos anteriormente, el personal de Recursos Humanos debe poseer los conocimientos técnicos necesarios que le permita desarrollar estrategias y planificar las capacidades idóneas para el desarrollo de la organización estableciendo funciones, políticas y las practicas idóneas para implementarlas.

²⁶ Mejora Continua a través de los Procesos Vol 6, 2003 Pag 91

²⁷ Mejora Continua a través de los Procesos Vol 6, 2003 Pag 105

Para esto se presenta una estructura no de las funciones como departamento, sino, una estructura del personal idóneo dentro del Departamento de RRHH, con ciertas cualidades, aptitudes, y conocimientos intelectuales, para poder llevar a cabo de una manera eficiente y eficaz, todas las funciones como departamento.

Figura 3. Estructura jerárquica del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

Esta opción de estructura puede ser muy cambiante, primero por el número de personas que lo conforman (ya sea por el número de empleados que posee la organización, por el énfasis que se le da alguna área más que a otra, por las necesidades que existan dentro de la empresa y por la capacidad de contratación de la misma) y segundo por la distribución de funciones de cada área.

Las áreas presentadas anteriormente, cuentan con funciones específicas y distintas a las demás, es por esto que también los encargados de cada área deben de ser distintos y específicos. Es por eso que a continuación, se presentan perfiles de empleados para cada área.

Perfiles de empleados para el Departamento de Recursos Humanos.

- Gerente del Departamento de Recursos Humanos:

Es una persona con habilidades humanas e intelectuales, que permitan llevar de mejor manera el cargo. Debe de poseer una visión estratégica, de liderazgo, que se

ajuste a la estructura organizacional de la empresa. Además, capaz de adaptarse a los cambios que se presenten.

- Educación: Grado universitario en carreras como administración de empresa, psicología, derecho, ingeniería industrial, sociología, o carreras afines.
 - Habilidades Humanas: Excelente trabajo en equipo, capacidad de solventar situaciones difíciles y complejas y el análisis de ellas, buenas relaciones interpersonales, para tener una buena empatía y contacto con los trabajadores de la empresa.
 - Otros conocimientos: Sobre aspectos legales, financieros, de comunicación tanto con las personas como dar a comunicar sobre la empresa, y prestaciones y motivaciones que se dan.
- Encargado de la Provisión de Recursos Humanos.

Esta persona debe de contar con las capacidades necesarias de encontrar y contratar a la persona idónea para cada puesto, porque recae sobre su análisis el reclutamiento de los generadores de capacidades empresariales (los empleados).

- Educación: Grado universitario en carreras como psicología y sociología.
- Habilidades Humanas: Este es el fuerte del encargado de la provisión, ya que se necesita que tenga la capacidad de evaluar y analizar a las futuras contrataciones, saber dónde buscarlas con un buen análisis de mercado, poder seguir una plática fluida y honesta al momento de entrevistar.
- Otros conocimientos: Seminarios sobre inteligencia emocional, comportamiento humano.

- Encargado de la Organización del Departamento de Recursos Humanos.

Ya teniendo el personal idóneo, es de vital importancia que a cada empleado se le explique sus funciones dependiendo del cargo, y este es el encargado de esta tarea. De dar seguimiento a la capacidad intelectual y de conocimiento de las personas, y si son aptas para el puesto que desempeñan.

- Educación: Grado universitario en carreras como administración de empresa, psicología, ingeniería industrial y sociología.
- Habilidades Humanas: Una persona completamente organizada, con conocimiento puro de la visión, misión y valores de la empresa. Poder dar a conocer a los empleados qué se busca en su puesto, y que se busca en él. Alguien con habilidades de creación de procesos y análisis profundos del desempeño de cada puesto.
- Otros conocimientos: Como crear planes de vidas de los empleados, de manera de ayudarlos en general, no solo laboralmente. Conocimientos de elaboración de procesos.

- Encargado de Retención del Departamento de Recursos Humanos.

Ya habiendo contratado y dado el puesto al empleado, esta persona debe de cuidar al empleado en el área de sueldos justos al puesto que desempeña, prestaciones legales por parte de la empresa, cuidar de mantener seguro y estable en el área de trabajo, y velar por mantener un buen ambiente laboral, libre de problemas, o resolviéndolos.

- Educación: Grado universitario en carreras como administración de empresa, psicología, derecho, ingeniería industrial, sociología, o carreras afines.
- Habilidades Humanas: Esta persona cuenta con un gran peso, ya que parte esencial del buen trabajo es el sueldo. Debe de ser una persona con conocimientos legales y financieros, habilidad al momento de afrontar problemas y solucionarlos y prevenirlos.
- Otros conocimientos: Sobre aspectos contables, estudiando las leyes del país donde se encuentra la empresa. Leyes que cuiden de ella y del empleado.

- Encargado del Desarrollo del Recurso Humano dentro del Departamento.

En este puesto, es de vital importancia conocer al empleado y a la empresa. Es donde se motiva de diferentes maneras al empleado para seguir teniendo un desempeño eficiente y eficaz. Y sobre todo, un área que se encarga de las capacitaciones, que deben de ser indispensables en calidad de información, tanto de la empresa y como mejorar su desempeño laboral.

- Educación: Grado universitario en carreras como administración de empresa, psicología, ingeniería industrial, sociología, o mercadeo.
- Habilidades Humanas: Excelente comunicación y conocimiento del mercado para saber cómo motivar al empleado, conociendo sus necesidades y como mantener su atención en todo momento. Excelente presencia y conocimiento de la empresa, de los puestos y de los empleados, ya sea para ellos mismos capacitarlos o contratar personas que los capaciten, con temas específicos que ayuden a un mejor funcionamiento que lleve a ser mas productivos.
- Otros conocimientos: Sobre cómo dar ponencias en público, conocimientos para mantener atentos a los empleados.

- Encargado de la Evaluación del Recurso Humanos dentro del Departamento.

Esta persona es la encargada de ver y analizar el desempeño laboral de los empleados de la organización, punto decisivo si se hará rotación de puestos, o salidas de personas que lleven a nuevas contrataciones. Además, de buscar sistemas de evaluación de puestos, que lleven a tener una información y archivos completos de cada empleado, desde su comportamiento y hasta ver si lleva a cabo de buena manera su trabajo.

- Educación: Grado universitario en carreras como administración de empresa, psicología, derecho, ingeniería industrial, sociología, o carreras afines.

- Habilidades Humanas: Gran capacidad de análisis de datos, buen manejo de sistemas de evaluación a las personas, gran seguimiento de comportamiento de cada uno, y un pensamiento neutro al momento de evaluación, una persona objetiva, con conocimientos fuertes y sólidos de los objetivos de la empresa. Una persona muy ordenada.
- Otros conocimientos: Sobre cómo dar resultados a los encargados de las demás áreas sobre sus trabajadores, y buena comunicación para dar a conocer una buena evaluación o una mala evaluación del desempeño de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

William B. Werther, Keith Davis. (2003) "Administración de personal y recursos humanos" Quinta edición. McGraw-Hill Interamericana. México D.F., México.

Idalberto Chiavenato. (2009) "Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones" Novena Edición MacGraw-Hill. México D.F., México.

Jorge Yarce. (2011) "La empresa como un sistema humano" Primera Edición Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Manuela Pardo, Roberto Luna (2007) "Recursos humanos para turismo" PERSON EDUCACIÓN, S.A. Madrid (España)

Ordiz Fuentes. M, Avella Camarero. L (2002) "Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica" Vol. 8, N°3. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa.

J.J Céspedes Lorente, P. Jerez Gómez, R. Valle Cabrera (2005) "Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones" Núm. 24, 029-056, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.

Vladimir Martínez R, Director de www.auditool.org, Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno, "Diez buenas prácticas en el área de recursos humanos", Bogotá D.C. / Colombia.

Barahona Patricia, encargada del departamento de recursos humanos de Marriott Courtyard, entrevista personal, mayo 2013.

Sandoval Luis, gerente de Marriott Courtyard, entrevista personal, mayo 2013.

Iraheta Ana, empleada de Marriott Courtyard, entrevista personal, mayo 2013.

Arévalo Karen, encargada del departamento de recursos humanos de Tigo, entrevista personal, mayo 2013.

Ramírez Luis, gerente de Tigo, entrevista personal, mayo 2013.

Amaya Pedro, empleada de Tigo, entrevista personal, mayo 2013.

Grimaldi Brenda, encargada del departamento de recursos humanos de SYKES, entrevista personal, mayo 2013.

Soto Kylor, OMD Manager de SYKES, entrevista personal, mayo 2013.

Valle Ana, empleada de SYKES, entrevista personal, mayo 2013.

CEMLA Centro de estudios monetarios Latinoamericanos, www.cemla.org, Indicadores de gestión para el área de recursos humanos.

Indicadores-performancia.es, Cuadro de mando integral de los Recursos Humanos, 2011

José Eduardo Maya Ayubi, Indicadores de gestión www.gestionhumana.blogspot.com, Marzo 3 de 2012.

ANEXOS.

1. Modelo de entrevista para el departamento de Recursos Humanos.



Objetivo: Identificar la incidencia del departamento de recursos humanos de la empresa _____ en la generación de capacidades empresariales en la actualidad.

Datos Generales:

Rubro:

Años que tiene la empresa:

Tamaño y/o número de empleados:

Departamento de Recursos Humanos:

1.1 Mencione las funciones del departamento:

1.2 ¿Cuenta la organización con un reglamento interno que establezca las normas de convivencia?

1.3 ¿Cómo se maneja las quejas e insatisfacciones de los empleados?

1.4 ¿Cuenta el departamento de recursos humanos con políticas establecidas?

Si No

Mencione Cuales:

1.5 ¿Los empleados cuentan con prestaciones?

Si No

Mencione Cuales:

1.6 ¿Se cuentan con programas de incentivos?

Si No

Mencione Cuales:

1.7 ¿Considera la motivación un factor clave dentro de la práctica de recursos humanos?

1.8 ¿Por qué cree que es importante tener estos programas de motivación y atender así a los empleados?

1.9 ¿Existen oportunidades de ascenso y crecimiento para los empleados de la organización?

- 1.10 ¿Está relacionada la labor que Recursos Humanos ejecuta con los objetivos y estrategias de la empresa?
- 1.11 ¿De qué forma se promueve el trabajo en equipo y la innovación en los empleados?
- 1.12 ¿Cómo se promueve la cultura organizacional dentro de la empresa?
- 1.13 ¿Cómo se considera que se apoya las capacidades empresariales desde la gestión de RRHH?

2. Modelo de entrevista para el gerente o supervisor.



Objetivo: Identificar la incidencia del departamento de recursos humanos de la empresa _____ en la generación de capacidades empresariales en la actualidad.

Datos Generales:

Sexo:

Edad:

Tiempo laborando en la empresa:

- 2.1. ¿Cuenta la organización con reglamento interno que establezca las normas de convivencia?
- 2.2. ¿Cómo maneja el departamento de recursos humanos las quejas e insatisfacciones de sus empleados?
- 2.3. ¿Cuáles son algunas de las prestaciones con las que se cuentan en la organización?
- 2.4. ¿Mencione cuales con programas de incentivos en la empresa?
- 2.5. ¿Conoce los valores, misión y visión de la organización?
- 2.6. ¿Considera que el recurso humano es una parte indispensable dentro de la empresa?
- 2.7. ¿Cuáles son los métodos de motivación que son utilizados dentro de la organización?
- 2.8. ¿De qué forma se promueve el trabajo en equipo y se desarrolla la innovación dentro de la organización?
- 2.9. ¿De qué manera considera que RRHH apoya la gestión empresarial para el logro de los objetivos organizacionales?
- 2.10. ¿Qué apoyo considera proporciona el área de recursos humanos para alcanzar la estrategia empresarial?

3. Modelo de entrevista para empleado.



Objetivo: Identificar la incidencia del departamento de recursos humanos de la empresa _____ en la generación de capacidades empresariales en la actualidad.

Datos Generales:

Sexo:

Edad:

Tiempo laborando en la empresa:

- 3.1. ¿Cuenta la organización con reglamento interno que establezca las normas de convivencia?
- 3.2. ¿Cómo se manejan las quejas y/o las insatisfacciones que surgen dentro de la organización?
- 3.3. ¿Cuáles son algunas de las prestaciones con las que cuentan en la empresa?
- 3.4. ¿Se cuentan con programas de incentivos?
Sí No
Mencione cuales:
- 3.5. ¿Existe en la empresa atención al empleado?
- 3.6. ¿Cómo describiría el ambiente laboral?
- 3.7. ¿Conoce los valores, misión y visión de la organización?
- 3.8. ¿Considera que existe posibilidades de ascenso o crecimiento dentro de la organización?
- 3.9. ¿Cuenta en la empresa con políticas claras para la administración del RRHH?
Sí No
Mencione cuales:
- 3.10. ¿Considera si se cumplen estas políticas dentro de la organización?

4. Guía de RRHH para la generación de capacidades empresariales.

Imagen 1. Guía de RRHH



Fuente: Elaboración propia

Imagen 2. Guía de RRHH. Prácticas de RH



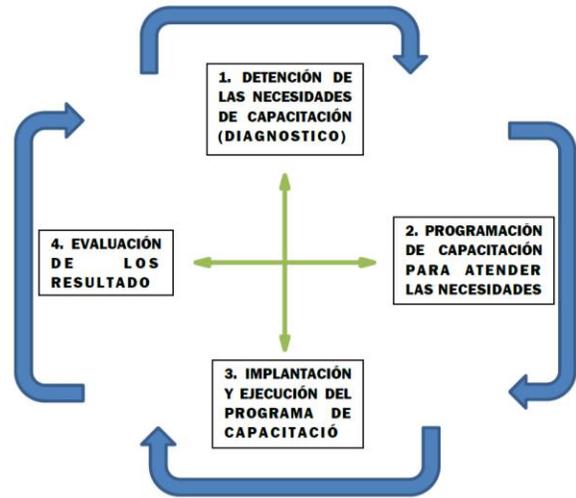
Fuente: Elaboración propia

Imagen 3. Guía de RRHH. Algunas prácticas de RH

A L G U N A S PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

1 RECURSOS HUMANOS ↔ **OBJETIVOS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

2 PLANES DE CAPACITACIONES



Fuente: Elaboración propia

Imagen 4. Guía de RRHH. Clima laboral.

3 PROMOVER UN BUEN CLIMA LABORAL

CONDICIONES FÍSICAS INDEPENDENCIA
 IMPLICACIÓN IGUALDAD LIDERAZGO
 RELACIONES RECONOCIMIENTO
 REMUNERACIONES ORGANIZACIÓN
 OTROS FACTORES

CONDICIONES FÍSICAS
 LAS CONDICIONES FÍSICAS CONTEMPLAN LAS CARACTERÍSTICAS MEDIOAMBIENTALES QUE DISPONE LA EMPRESA PARA QUE LOS EMPLEADOS DESARROLLEN SU TRABAJO.



LA ILUMINACIÓN



LOS SONIDOS



MÚSICA

LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS, LA UBICACIÓN DE LAS PERSONAS, LOS UTENSILIOS, ETCÉTERA.

INDEPENDENCIA

MIDE EL GRADO DE AUTONOMÍA DE LAS PERSONAS EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS HABITUALES. FAVORECE AL BUEN CLIMA EL HECHO DE QUE EL EMPLEADO DISPONGA DE TODA LA INDEPENDENCIA QUE ES CAPAZ DE ASUMIR.

IMPLICACIÓN

SE REFIERE AL GRADO DE ENTREGA DE LOS EMPLEADOS HACIA LA EMPRESA. SE LOGRA A TRAVÉS DE UN LIDERAZGO EFICIENTE Y UNAS CONDICIONES LABORALES ACEPTABLES.

IGUALDAD

ESTE ES UN VALOR QUE MIDE SI TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA SON TRATADOS CON CRITERIOS JUSTOS. EL AMIGUISMO Y LA FALTA DE CRITERIO PONEN EN PELIGRO ESTA LABOR.

LIDERAZGO

UN LIDERAZGO QUE ES FLEXIBLE ANTE LAS MÚLTIPLES SITUACIONES QUE SE PRESENTAN, Y QUE OFRECE UN TRATO A LA MEDIDA DE CADA COLABORADOR, GENERA UN CLIMA POSITIVO QUE ES COHERENTE CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA Y QUE PERMITE Y FOMENTA EL ÉXITO.

Fuente: Elaboración propia

Imagen 5. Guía de RRHH. Clima Laboral y fomentar una cultura organizacional.

RELACIONES

EL GRADO DE MADUREZ, EL RESPETO, LA COLABORACIÓN O LA FALTA DE COMPAÑERISMO, LA CONFIANZA, LA CALIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE UNA EMPRESA ES PERCIBIDA POR LOS CLIENTES.

REMUNERACIONES

LOS SALARIOS MEDIOS Y BAJOS CON CARÁCTER FIJO NO CONTRIBUYEN, PORQUE NO PERMITEN UNA VALORACIÓN DE LAS MEJORAS NI DE LOS RESULTADOS. LAS EMPRESAS COMPETITIVAS HAN CREADO POLÍTICAS SALARIALES SOBRE LA BASE DE PARÁMETROS DE EFICACIA Y DE RESULTADOS QUE SON MEDIBLES.

4 FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- CONOCIMIENTO DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA**
 - INICIOS
 - FUNDADORES
 - LA FORMA EN QUE LA EMPRESA HA LLEGADO HASTA DÓNDE ESTÁ Y CUÁL HA SIDO LA CLAVE DE SU ÉXITO
- RITUALES**

EVENTOS QUE SE PUEDE REALIZAR REPETITIVAMENTE DE MANERA QUE A TRAVÉS DE ELLOS SE REFUERZEN Y EXPRESEN LOS VALORES CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN, LAS METAS QUE SE TIENEN Y LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA.
- UBICACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES EN PUNTO ESTRATÉGICOS**

E M P L E A D O S



Fuente: Elaboración propia

Imagen 6. Guía de RRHH. Fomentar una cultura organizacional.

- PREMIACIONES**

PREMIACIONES PERIODOCAS CON EL OBJETIVO DE PREGUNTAR QUIÉN SE PUEDE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA CON EL FIN DE FOMENTAR QUE CADA EMPLEADO TENGA EN MENTE LOS MISMOS Y SE ESFUERCE POR MEMORIZARLOS.
- ACTIVIDADES EN PRO DEL BIENESTAR DEL EMPLEADO**

ACTIVIDADES DONDE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN MOTIVADOS, ATRAÍDOS Y CONTENTOS DE QUE FORMAN PARTE DE UNA EMPRESA QUE SE PREOCUPA POR ELLOS.

 - FESTEJOS DE SALUD
 - CELEBRACIÓN DE FESTIVIDADES AYUDA EN DESARROLLO PROFESIONAL.
- CHARLAS DE EMPRENDEDURISMO**

MEJORA LOS PROCESOS PRODUCTIVOS SIEMPRE Y CUANDO SE SIENTA PARTE DE LA EMPRESA.
- GENERACIÓN DE EMPODERAMIENTO**

LOS EMPLEADOS PERCIBIRÁN QUE SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA QUE SON DE VITAL IMPORTANCIA DENTRO DE LA EMPRESA

SE SENTIRÁ IDENTIFICADO CON ELLA Y SE ESFORZARÁ EN TENER AMPLIO CONOCIMIENTO EN CUANTO A LAS METAS DE LA MISMA PARA BRINDAR OPINIONES OPORTUNAS.

- EMPLEADOS CON PARTICIPACIÓN ACTIVA**

ES DE SUMA IMPORTANCIA QUE EMPLEADO SEA TOMADO EN CUENTA EN LA TOMA DE DECISIONES DENTRO

SE DEBE RECORDAR QUE EL FIN ES HACERLO SENTIR COMO UN SOCIO Y NO COMO UN EMPLEADO MÁS.
- CAPACITACIONES**

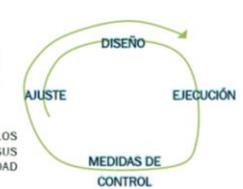
DEBEN SER:

 - CONSTANTES
 - DIVERSIFICADAS
 - DIRECCIONADAS A LOS OBJETIVOS, VALORES, MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.
 - RELACIONADAS CON EL CONOCIMIENTO DE CADA EMPLEADO.

PUEDEN SERVIR COMO MÉTODO DE SOCIALIZACIÓN O DE ADAPTACIÓN DEL EMPLEADO A LA CULTURA DE LA EMPRESA.
- MEJORA CONTINUA**

LA MEJORA CONTINUA DEL PROCESO SE BASA EN LA EVALUACIÓN CONTINUA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL CICLO DE SHEWART.

PERMITE LA PRO ACTIVIDAD EN LOS EMPLEADO EN CADA UNO DE SUS PROCESOS Y EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 7. Guía de RRHH. Otras prácticas de RH.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 8. Guía de RRHH. Prácticas de RH, Implementación de indicadores.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 9. Guía de RRHH. Lista de indicadores 1.

INDICADORES

ACTIVIDADES	ASUNTO	FÓRMULAS DE CÁLCULO
RR.HH. DE LA EMPRESA	INGRESOS POR CAPITAL HUMANO	Ingresos + ETCs (Equivalente Tiempo Completo)
	RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN DEL CAPITAL HUMANO	$(\text{Ingresos} - (\text{gastos} - \text{coste total de RRHH})) \div \text{coste total de RRHH}$
	VALOR ANADIDO DEL CAPITAL HUMANO	$(\text{Ingresos} - (\text{gastos} - \text{coste total de RRHH})) - \text{ETCs}$
	COSTE DEL CAPITAL HUMANO	Coste medio de nóminas, absentismo, rotación, gastos inesperados... Costes de RRHH - ETCs (Equivalente Tiempo Completo) Nómina de sueldos - ventas Costes de RRHH - costes totales Costes de RRHH - ingresos totales
	VALOR ANADIDO ECONÓMICO O VALOR ECONÓMICO AGREGADO DE LOS RRHH	Valor Añadido Económico EVA = $(\text{Retorno sobre el capital} - \text{coste del Capital}) \times (\text{Capital invertido})$ Valor Económico Agregado de los RRHH HEVA = EVA + ETCs
	VALOR ANADIDO HUMANO DEL MERCADO	Ratio del valor de mercado al valor de la empresa - ETCs
	EXECUTIVOS	ETCs ejecutivos y técnicos - ETCs totales
	MANO DE OBRA DIRECTA	ETCs de Mano de Obra Directa - ETCs totales

CONTRATACIÓN	COSTE	Coste contratación total del periodo - número de nuevos contratados en el periodo Presupuesto = coste real
	NÚMERO DE CONTRATACIÓN	Número de nuevos puestos contratados Número de sustituciones
	SELECCIÓN	Número de nuevos contratados - número total de candidatos
	TIEMPO NECESARIO PARA CONTRATAR	Tiempo entre la recepción de la petición de contratación y la contratación
FORMACIÓN	PROMOCIÓN INTERNA	Número de promoción interna - número total de puestos contratados
	CALIDAD	Número de contratados presentes después de un año - número total de contratados en el periodo
	COSTE	Coste de formación - nómina de sueldos Coste de formación - número total de empleados presupuesto = Real coste % del presupuesto para la formación
	RSI DE FORMACIÓN	Retorno Sobre la Inversión de formación
	PARTICIPACIÓN	Número medio de horas de formación por empleado Horas de formación por función, puesto, edad, ... Número de empleados formados - número total de empleados % de empleados formados
	PROGRAMA DE FORMACIÓN	Número de clases propuestas Número de clases implantadas
	CERTIFICADOS DE FORMACIÓN	Número de empleados participando a programas de MBA (Maestrías administración de empresas) % de empleados que han adquirido la competencia después de la formación

Fuente: Elaboración propia

Imagen 10. Guía de RRHH. Lista de Indicadores 2.

NÓMINA		Número de empleados inscritos a la formación - número total de empleados
	NÓMINA MEDIA	Nómina de sueldos anual - ETCs medio anual
	CRECIMIENTO DE LA NÓMINA	% anual de crecimiento de la empresa y media del sector de actividad
	CRECIMIENTO DE LA NÓMINA POR EMPLEADO	Nómina media por empleado del año y del año pasado
	ÍNDICE DE PODER DE COMPRA	Índice de los salarios + índice de los precios
	IERARQUÍA DE LAS NÓMINAS	Nómina media de la categoría de nómina más alta - nómina media de la categoría de nómina más baja
	RETRASO EN EL PAGO DE LA NÓMINA DE SUELDOS	Número de pagos con retraso de nómina a los empleados - total pagado a los empleados
	ERRORES DE PAGO COMO % DE LA NÓMINA DE SUELDOS TOTAL	Valor de errores de pago - nómina de sueldos total
	PAGO MANUAL DE LA NÓMINA DE SUELDOS	Nómina de sueldos pagada manualmente - nómina de sueldos total
	PROMOCIÓN	Número de promociones anual - número total de empleados
AMBIENTE LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	Número de separaciones anual - número total de empleados Coste de la rotación de personal
	DIMISIÓN	Número total de dimisión anual - número total de separación anual
	ESTABILIDAD	Número de empleados presentes después de x meses - número de contrataciones realizadas hace x meses Edad media de los empleados Pirámide de población

AMBIENTE		Porcentaje de empleados en los 20% más alto del estudio de satisfacción (Obtenidas a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10)
		Porcentaje de empleados en los 20% más alto del estudio de cultura e ambiente (Obtenidas a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10)
		Porcentaje de empleados comprometidos con la visión corporativa y que quieren quedarse por lo menos 3 años mas
	TIEMPO DE TRABAJO Y ABSENTISMO /	
HORAS EXTRAS		Horas extras medias por persona
	ABSENTISMO /	Número de horas de absentismo - número total de horas trabajadas en el periodo Tiempo total perdido por retraso en el trabajo
	GRAVEDAD	Tiempo de ausencia total - número total de empleados Tiempo de ausencia total - número total de ausencias Número total de ausencias - número total de empleados Número de empleados ausentes - número total de empleados
CONFLICTOS	FRECUENCIA	Número de huelgas
	EXTENSIÓN	Número de participantes a la huelga - número total de empleados en el periodo
	INTENSIDAD	Número de horas o días de trabajo perdidos

Fuente: Elaboración propia

Imagen 11. Guía de RRHH. Lista de indicadores 3.

SEGURIDAD E HIGIENE	ACCIDENTALIDAD LABORAL	Número de horas o días de trabajo perdidos - número de participantes a la huelga	MUTUA	Coste de mutua por empleado		
		Evolución del número de accidentes de trabajo		FORMACIÓN	Porcentaje de empleados que participan a la formación Seguridad e Higiene	
		Índice de accidentes total, leve, grave y fatal			Número total de horas de formación Seguridad e Higiene	
		Índice de frecuencia con incapacidad permanente : número de accidentes con incapacidad permanente ÷ número de horas de trabajo x 1.000.000			Retorno sobre la formación y el desarrollo = crecimiento de la productividad y del conocimiento - costes de formación	
		Índice de gravedad : jornadas perdidas ÷ jornadas trabajadas x 1.000		COSTE	Costes de la prevención Seguridad e Higiene	
		Número de no conformidades de seguridad			PRODUCTOS	Número de impactos en seguridad e higiene de los productos / servicios evaluados / número total de productos almacenados
		Número de no conformidades de seguridad resueltas				SUBCONTRATACIÓN COSTE
		Porcentaje de acciones correctivas realizadas a tiempo		Costes fijos de RRHH ÷ coste total de RRHH		
		Número de accidentes fatales x 100.000 horas trabajadas				
		Número de accidentes menores no inhabilitadores : Número de accidentes menores x 100.000 horas trabajadas				
		Tiempo perdido (in horas) debido a accidentes menores				
		Tiempo perdido (in horas) debido a accidentes (incluyendo accidentes fatales)				

Fuente: Elaboración propia

Imagen 12. Guía de RRHH. Capacidades empresariales.



CAPACIDADES EMPRESARIALES

SE REFIERE: AL POTENCIAL PARA ORGANIZAR, ADMINISTRAR COORDINAR O EMPRENDER UN CONJUNTO ESPECÍFICO DE ACTIVIDADES Y HABILIDADES QUE PUEDEN SER: CAPACIDADES ESTRATÉGICAS, FUNCIONALES Y OPERACIONALES. COMO TAMBIÉN Capacidades INDIVIDUALES, COLECTIVAS Y DE NIVEL CORPORATIVO".

[ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES, 2009,84, 85].

Fuente: Elaboración propia

Imagen 13. Guía de RRHH. Definición de capacidades empresariales.

CAPACIDADES EMPRESARIALES



EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES CONSIDERADO UN DEPARTAMENTO ESTRATÉGICO POR LA CONEXIÓN DE TODOS LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN. LOS OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS Y LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA, NO OBSTANTE SUS DIFERENTES FUNCIONES PUEDEN CLASIFICARSE SEGÚN LAS DIFERENTES CAPACIDADES.

SE HA MENCIONADO ALGUNAS DE LAS PRACTICAS QUE DEBE REALIZAR EL DEPARTAMENTO DE RRHH Y LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN,

SIN EMBARGO PARA GARANTIZAR EL ALCANZAR DICHAS CAPACIDADES, **GENERAR UN FRUCTÍFERO DESARROLLO Y OBTENER SUS RESPECTIVOS BENEFICIOS, ES DE VITAL IMPORTANCIA ESTANDARIZAR TODOS LOS PROCESOS DE DICHO DEPARTAMENTO, O DICHO DE OTRA MANERA, LA CREACIÓN DE POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

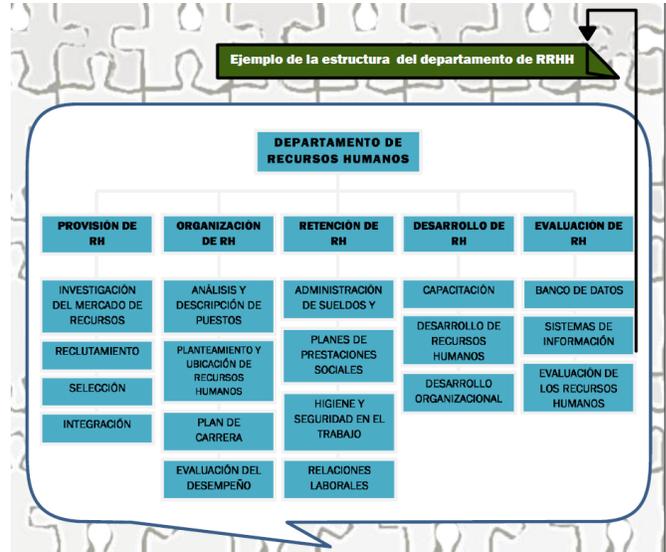
Fuente: Elaboración propia

Imagen 14. Guía de RRHH. Políticas de RH.

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

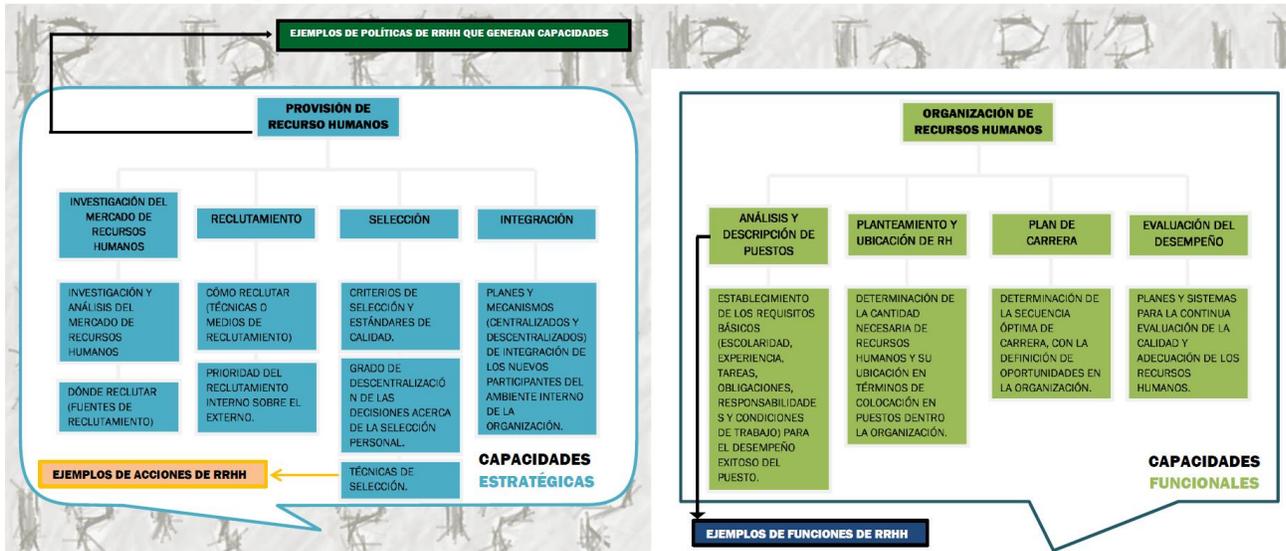
SON REGLAS ESTABLECIDAS PARA GOBERNAR FUNCIONES Y GARANTIZAR SU DESEMPEÑO DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS DESEADOS, CONSTITUYEN UNA ORIENTACIÓN ADMINISTRATIVA PARA EVITAR QUE LAS PERSONAS DESEMPEÑEN FUNCIONES INDESEABLES O PONGAN EN RIESGO EL ÉXITO DE SUS FUNCIONES ESPECIFICAS

[ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES, 2009, 102]



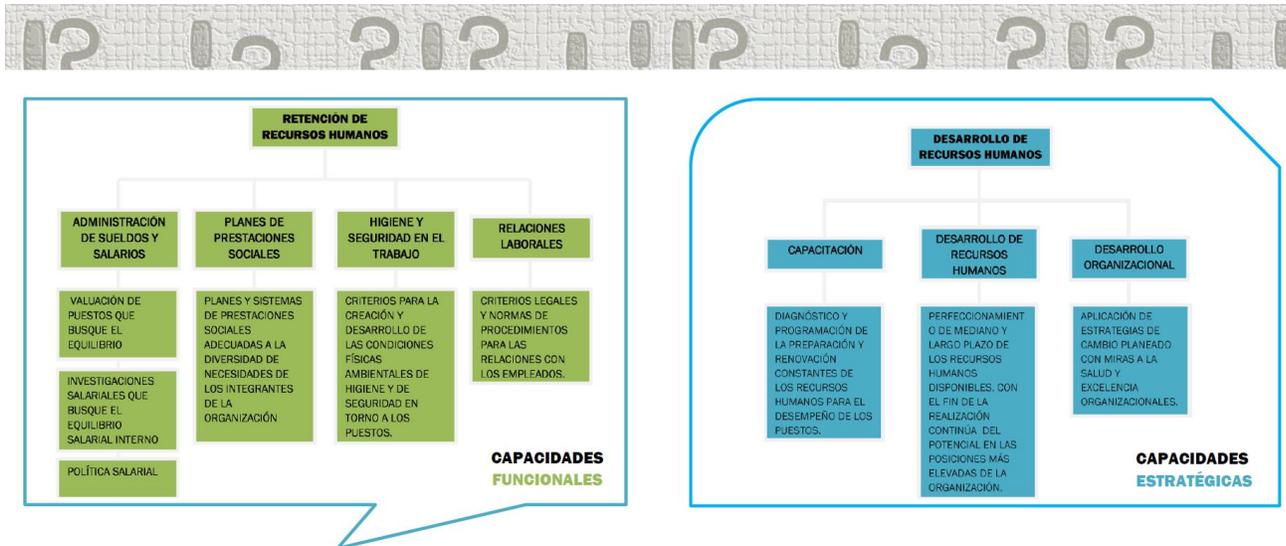
Fuente: Elaboración propia

Imagen 15. Guía de RRHH. Políticas y funciones de RH 1.



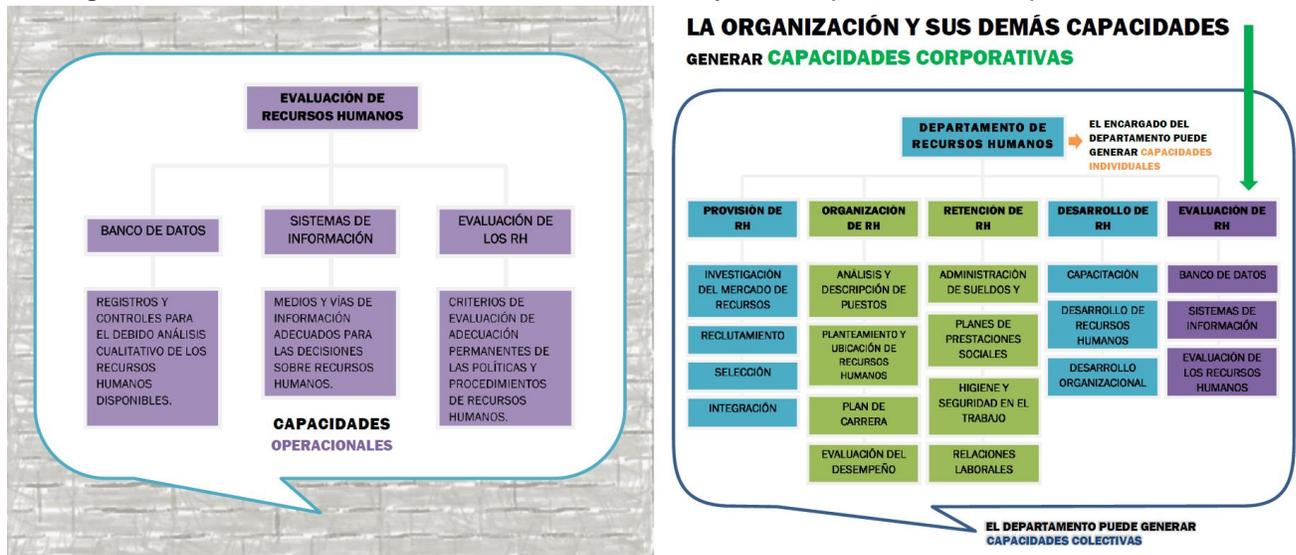
Fuente: Elaboración propia

Imagen 16. Guía de RRHH. Políticas y funciones de RH 2.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 17. Guía de RRHH. Recursos humanos y sus capacidades empresariales.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 18. Guía de RRHH. Perfil de empleados para el departamento de RH 1.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 19. Guía de RRHH. Perfil de empleados para el departamento de RH 2.

PROVISIÓN DE RH	ORGANIZACIÓN DE RH	RETENCIÓN DE RH	DESARROLLO DE RH	EVALUACIÓN DE RH	PROVISIÓN DE RH	ORGANIZACIÓN DE RH	RETENCIÓN DE RH	DESARROLLO DE RH	EVALUACIÓN DE RH
ENCARGADO DE RETENCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS YA HABIENDO CONTRATADO AL EMPLEADO, ESTA PERSONA DEBE CUIDAR AL EMPLEADO EN EL ÁREA DE SUELDOS JUSTOS AL PUESTO QUE DESEMPEÑA, PRESTACIONES LEGALES POR PARTE DE LA EMPRESA, CUIDAR DE MANTENER SEGURO Y ESTABLE EN EL ÁREA DE TRABAJO, Y VELAR POR MANTENER UN BUEN AMBIENTE LABORAL, LIBRE DE PROBLEMAS, O RESOLVIÉNDOLOS.					ENCARGADO DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO DENTRO DEL DEPARTAMENTO EN ESTE PUESTO, SE DEBE CONOCER AL EMPLEADO Y A LA EMPRESA, ES DONDE SE MOTIVA DE DIFERENTES MANERAS AL EMPLEADO PARA SEGUIR TENIENDO UN DESEMPEÑO EFICIENTE Y EFICAZ Y SOBRE TODO, UN ÁREA QUE SE ENCARGA DE LAS CAPACITACIONES, QUE DEBEN DE SER INDISPENSABLES EN CALIDAD DE INFORMACIÓN, TANTO DE LA EMPRESA Y COMO MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL.				
<ul style="list-style-type: none"> EDUCACIÓN: GRADO UNIVERSITARIO EN CARRERAS COMO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, PSICOLOGÍA, DERECHO, INGENIERÍA INDUSTRIAL, SOCIOLOGÍA, O CARRERAS AFINES. HABILIDADES HUMANAS: ESTA PERSONA CUENTA CON UN GRAN PESO, YA QUE PARTE ESENCIAL DEL BUEN TRABAJO ES EL SUELDO, DEBE DE SER UNA PERSONA CON CONOCIMIENTOS LEGALES Y FINANCIEROS, HABILIDAD AL MOMENTO DE AFRONTAR PROBLEMAS Y SOLUCIONARLOS Y PREVENIRLOS. OTROS CONOCIMIENTOS: SOBRE ASPECTOS CONTABLES, ESTUDIANDO LAS LEYES DEL PAÍS DONDE SE ENCUENTRA LA EMPRESA, LEYES QUE CUIDEN DE ELLA Y DEL EMPLEADO. 					<ul style="list-style-type: none"> EDUCACIÓN: GRADO UNIVERSITARIO EN CARRERAS COMO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, PSICOLOGÍA, INGENIERÍA INDUSTRIAL, SOCIOLOGÍA, O MERCADERO. HABILIDADES HUMANAS: EXCELENTE COMUNICACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL MERCADO PARA SABER COMO MOTIVAR AL EMPLEADO, CONOCIENDO SUS NECESIDADES Y COMO MANTENER SU ATENCIÓN EN TODO MOMENTO, EXCELENTE PRESENCIA Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA, DE LOS PUESTOS Y DE LOS EMPLEADOS, YA SEA PARA ELLOS MISMOS CAPACITARLOS O CONTRATAR PERSONAS QUE LOS CAPACITEN, CON TEMAS ESPECÍFICOS QUE AYUDEN A UN MEJOR FUNCIONAMIENTO QUE LLEVE A SER MAS PRODUCTIVOS. OTROS CONOCIMIENTOS: SOBRE COMO DAR PONENTIAS EN PÚBLICO, CONOCIMIENTOS PARA MANTENER ATENTOS A LOS EMPLEADOS. 				

Fuente: Elaboración propia

Imagen 20. Guía de RRHH. Valor humano y Resultados.



Fuente: Elaboración propia

DEPARTAMENTO

**DE RECURSOS
HUMANOS**

Y LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES EMPRESARIALES



PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

SON LOS MEDIOS A TRAVÉS DE LOS CUALES
LAS EMPRESAS PUEDEN AUMENTAR
HABILIDADES DE SUS TRABAJADORES,
PROPORCIONÁNDOLES LOS INCENTIVOS NECESARIOS PARA QUE
CONTRIBUYAN
AL ÉXITO EMPRESARIAL

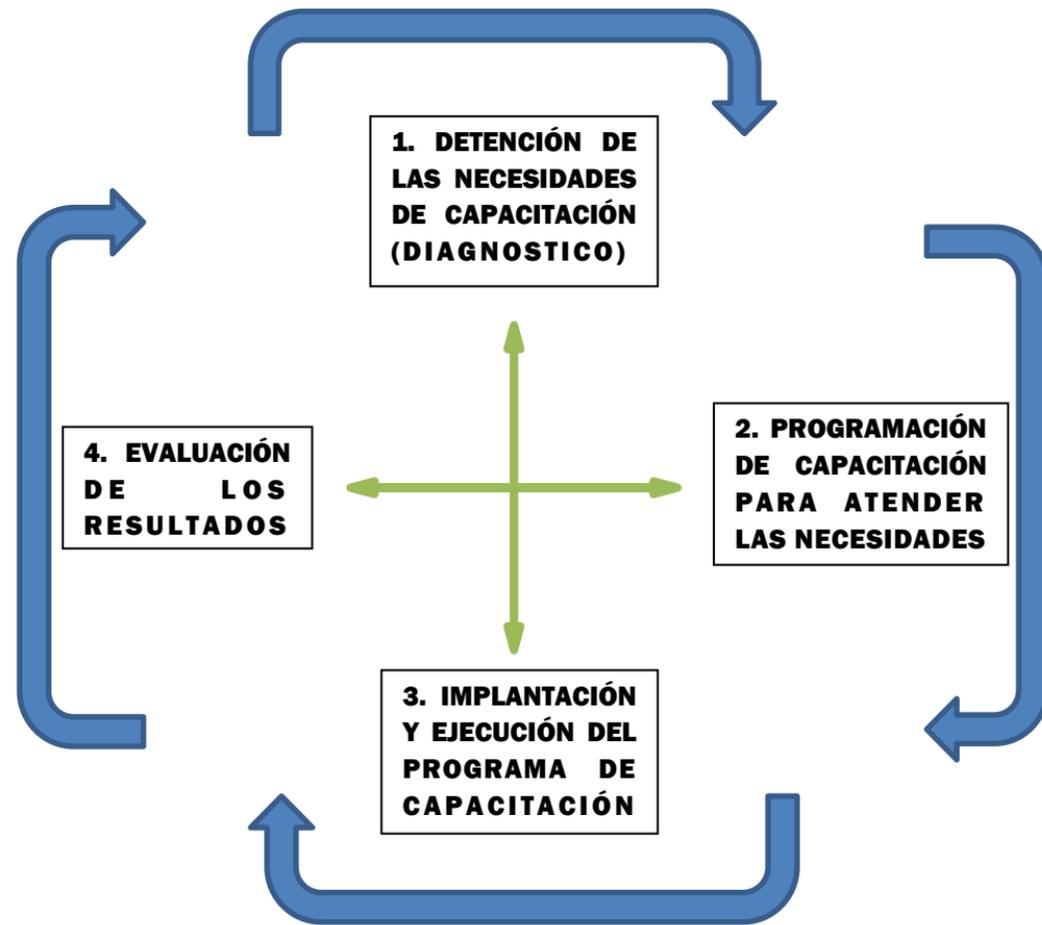
[(WRIGHT ET AL, 1999).]

A L G U N A S **DE RECURSOS HUMANOS**

PRÁCTICAS

1 **RECURSOS HUMANOS** ↔ **OBJETIVOS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

2 **PLANES DE CAPACTACIONES**



3

PROMOVER

UN BUEN CLIMA LABORAL

CONDICIONES FÍSICAS INDEPENDENCIA
IMPLICACIÓN IGUALDAD LIDERAZGO
RELACIONES RECONOCIMIENTO
REMUNERACIONES ORGANIZACIÓN
OTROS FACTORES

CONDICIONES FÍSICAS

LAS CONDICIONES FÍSICAS CONTEMPLAN LAS CARACTERÍSTICAS MEDIOAMBIENTALES QUE DISPONE LA EMPRESA PARA QUE LOS EMPLEADOS DESARROLLEN SU TRABAJO:



LA ILUMINACIÓN



LOS SONIDOS



MÚSICA

LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS, LA UBICACIÓN DE LAS PERSONAS, LOS UTENSILIOS, ETCÉTERA.

INDEPENDENCIA

MIDE EL GRADO DE AUTONOMÍA DE LAS PERSONAS EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS HABITUALES. FAVORECE AL BUEN CLIMA EL HECHO DE QUE EL EMPLEADO DISPONGA DE TODA LA INDEPENDENCIA QUE ES CAPAZ DE ASUMIR.

IGUALDAD

ESTE ES UN VALOR QUE MIDE SI TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA SON TRATADOS CON CRITERIOS JUSTOS. EL AMIGUISMO Y LA FALTA DE CRITERIO PONEN EN PELIGRO ESTA LABOR.

IMPLICACIÓN

SE REFIERE AL GRADO DE ENTREGA DE LOS EMPLEADOS HACIA LA EMPRESA. SE LOGRA A TRAVÉS DE UN LIDERAZGO EFICIENTE Y UNAS CONDICIONES LABORALES ACEPTABLES.

LIDERAZGO

UN LIDERAZGO QUE ES FLEXIBLE ANTE LAS MÚLTIPLES SITUACIONES QUE SE PRESENTAN, Y QUE OFRECE UN TRATO A LA MEDIDA DE CADA COLABORADOR, GENERA UN CLIMA POSITIVO QUE ES COHERENTE CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA Y QUE PERMITE Y FOMENTA EL ÉXITO.

RELACIONES

EL GRADO DE MADUREZ, EL RESPETO, LA COLABORACIÓN O LA FALTA DE COMPAÑERISMO, LA CONFIANZA. LA CALIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE UNA EMPRESA ES PERCIBIDA POR LOS CLIENTES.

ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN HACE REFERENCIA A LA EXISTENCIA DE MÉTODOS OPERATIVOS Y ESTABLECIDOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. ¿SE TRABAJA MEDIANTE PROCESOS PRODUCTIVOS? ¿SE TRABAJA POR INERCIA O POR LAS URGENCIAS DEL MOMENTO? ¿SE TRABAJA AISLADAMENTE? ¿SE POSEEN POLÍTICAS DE RRHH?

REMUNERACIONES

LOS SALARIOS MEDIOS Y BAJOS CON CARÁCTER FIJO NO CONTRIBUYEN, PORQUE NO PERMITEN UNA VALORACIÓN DE LAS MEJORAS NI DE LOS RESULTADOS. LAS EMPRESAS COMPETITIVAS HAN CREADO POLÍTICAS SALARIALES SOBRE LA BASE DE PARÁMETROS DE EFICACIA Y DE RESULTADOS QUE SON MEDIBLES.

OTROS FACTORES

LA FORMACIÓN, LAS EXPECTATIVAS DE PROMOCIÓN, LA SEGURIDAD EN EL EMPLEO, LOS HORARIOS, LOS SERVICIOS MÉDICOS, ENTRE OTROS, SON FACTORES QUE TAMBIÉN INCIDEN FUERTEMENTE EN EL CLIMA LABORAL.

4

FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

● CONOCIMIENTO DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA

-INICIOS
-FUNDADORES
-LA FORMA EN QUE LA EMPRESA HA LLEGADO HASTA DÓNDE ESTÁ Y CUÁL HA SIDO LA CLAVE DE SU ÉXITO

● RITUALES

EVENTOS QUE SE PUEDE REALIZAR REPETITIVAMENTE DE MANERA QUE A TRAVÉS DE ELLOS SE REFUERZEN Y EXPRESEN LOS VALORES CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN, LAS METAS QUE SE TIENEN Y LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA.

● UBICACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES EN PUNTO ESTRATÉGICOS



● **PREMIACIONES** PREMIACIONES PERIODICAS CON EL OBJETIVO DE PREGUNTAR QUIÉN SE PUEDE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA CON EL FIN DE FOMENTAR QUE CADA EMPLEADO TENGA EN MENTE LOS MISMOS Y SE ESFUERCE POR MEMORIZARLOS.

● **ACTIVIDADES EN PRO DEL BIENESTAR DEL EMPLEADO** ACTIVIDADES DONDE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN MOTIVADOS, ATRAÍDOS Y CONTENTOS DE QUE FORMAN PARTE DE UNA EMPRESA QUE SE PREOCUPA POR ELLOS.

-FESTIVALES DE SALUD
-CELEBRACIÓN DE FESTIVIDADES
-AYUDA EN DESARROLLO PROFESIONAL.

● **CHARLAS DE EMPRENDEDURISMO**

MEJORA LOS PROCESOS PRODUCTIVOS SIEMPRE Y CUANDO SE SIENTA PARTE DE LA EMPRESA.

● **GENERACIÓN DE EMPODERAMIENTO**

SE SENTIRÁ IDENTIFICADO CON ELLA Y SE ESFORZARA EN TENER AMPLIO CONOCIMIENTO EN CUANTO A LAS METAS DE LA MISMA PARA BRINDAR OPINIONES OPORTUNAS.

LOS EMPLEADOS PERCIBIRÁN QUE SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA QUE SON DE VITAL IMPORTANCIA DENTRO DE LA EMPRESA

● **EMPLEADOS CON PARTICIPACIÓN ACTIVA**

ES DE SUMA IMPORTANCIA QUE EMPLEADO SEA TOMADO EN CUENTA EN LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LA EMPRESA

SE DEBE RECORDAR QUE EL FIN ES HACERLO SENTIR COMO UN SOCIO Y NO COMO UN EMPLEADO MÁS.



● **CAPACITACIONES**

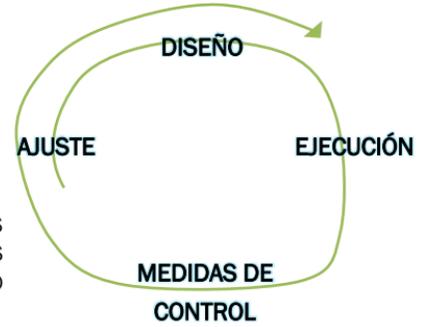
DEBEN SER:
-CONSTANTES
-DIVERSIFICADAS
-DIRECCIONADA A LOS OBJETIVOS, VALORES, MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.
-RELACIONADAS CON EL CONOCIMIENTO DE CADA EMPLEADO.

PUEDEN SERVIR COMO MÉTODO DE SOCIALIZACIÓN O DE ADAPTACIÓN DEL EMPLEADO A LA CULTURA DE LA EMPRESA.

● **MEJORA CONTINUA**

LA MEJORA CONTINUA DEL PROCESO SE BASA EN LA EVALUACIÓN CONTINUA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL CICLO DE SHEWART.

PERMITE LA PRO ACTIVIDAD EN LOS EMPLEADO EN CADA UNO DE SUS PROCESOS Y EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA.



5

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

POR LO MENOS
1 VEZ **AL AÑO**

EN BASE A LOS
RESULTADOS

6

RECONOCIMIENTO BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS

CUESTA MÁS OFRECER UNA DISTINCIÓN A QUIEN POR SU RANGO NO SUELE DESTACAR. CUANDO NUNCA SE RECONOCE UN TRABAJO BIEN HECHO, APARECE LA APATÍA Y EL CLIMA LABORAL SE DETERIORA PROGRESIVAMENTE. LO MÁS RECOMENDADO PARA EVITAR ESTA SITUACIÓN ES QUE LA EMPRESA CUENTE CON UN SISTEMA DE RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO BIEN HECHO.

7

OPORTUNIDADES

DE CRECIMIENTO

DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

PARA
LOS
EMPLEADOS

8



ESTUDIOS PARA
COMPARAR LA
COMPENSACIÓN
DE LOS
EMPLEADOS CON
O T R A S
COMPAÑÍAS
SIMILARES

9

FOMENTAR LA **CREATIVIDAD** **INNOVACIÓN** PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

10

SE TIENE QUE IMPLEMENTAR INDICADORES QUE PERMITEN MEDIR:

- RR.HH. DE LA EMPRESA
- CONTRATACIÓN
- FORMACIÓN
- NOMINA
- AMBIENTE LABORAL
- TIEMPO DE TRABAJO Y ABSENTISMO / AUSENTISMO
- CONFLICTOS
- SEGURIDAD E HIGIENE
- SUBCONTRATACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES

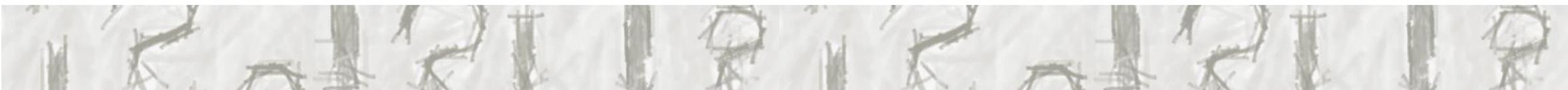


LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DEPENDERÁ DE CADA EMPRESA, DE SU RUBRO, TAMAÑO, NECESIDADES, ESTRATEGIAS ETC. SE DEBERÁ REALIZAR UN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA Y PROYECCIONES FUTUTAS.

	ACTUAL	FUTURA
RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN		
ESTRATEGIAS		
CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN		
ACCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		

EN BASE A LAS PROYECCIONES FUTURAS SE DETERMINARA LOS OBJETIVOS, INDICADORES, METAS Y ACCIONES NECESARIOS PARA ALCANZAR LAS ESTRATEGIAS Y LAS CAPACIDADES QUE SE DESEEN DESARROLLAR A NIVEL ORGANIZACIONAL COMO DEPARTAMENTAL.

INDICADORES DE GESTIÓN			
RECURSOS HUMANOS			
ÁREA			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
1			
2			



IDICADORES

ACTIVIDADES	ASUNTO	FÓRMULAS DE CÁLCULO
RR.HH. DE LA EMPRESA	INGRESOS POR CAPITAL HUMANO	Ingresos ÷ ETCs (Equivalente Tiempo Completo)
	RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN DEL CAPITAL HUMANO	$(\text{Ingresos} - (\text{gastos} - \text{coste total de RRHH})) \div \text{coste total de RRHH}$
	VALOR ANADIDO DEL CAPITAL HUMANO	$(\text{Ingresos} - (\text{gastos} - \text{coste total de RRHH})) \div \text{ETCs}$
	COSTE DEL CAPITAL HUMANO	Coste medio de nóminas, absentismo, rotación, gastos inesperados...
		Costes de RRHH ÷ ETCs (Equivalente Tiempo Completo)
		Nómina de sueldos ÷ ventas
		Costes de RRHH ÷ costes totales
	VALOR AÑADIDO ECONÓMICO O VALOR ECONÓMICO AGREGADO DE LOS RRHH	Valor Añadido Económico EVA = $(\text{Retorno sobre el capital} - \text{coste del Capital}) \times (\text{Capital invertido})$ Valor Económico Agregado de los RRHH HEVA = EVA ÷ ETCs
	VALOR AÑADIDO HUMANO DEL MERCADO	Ratio del valor de mercado al valor de la empresa ÷ ETCs
	EJECUTIVOS	ETCs ejecutivos y técnicos ÷ ETCs totales
MANO DE OBRA DIRECTA	ETCs de Mano de Obra Directa ÷ ETCs totales	

CONTRATACIÓN	COSTE	Coste contratación total del periodo ÷ número de nuevos contratados en el periodo Presupuesto ÷ coste real
	NUMERO DE CONTRATACIÓN	Número de nuevos puestos contratados Número de sustituciones
	SELECCION	Número de nuevos contratados ÷ número total de candidatos
	TIEMPO NECESARIO PARA CONTRATAR	Tiempo entre la recepción de la petición de contratación y la contratación
	PROMOCIÓN INTERNA	Número de promoción interna ÷ número total de puestos contratados
FORMACION	CALIDAD	Número de contratados presentes después de un año ÷ número total de contratados en el periodo
	COSTE	Coste de formación ÷ nómina de sueldos
		Coste de formación ÷ número total de empleados presupuesto ÷ Real coste
		% del presupuesto para la formación
	RSI DE FORMACION	Retorno Sobre la Inversión de formación
	PARTICIPACIÓN	Número medio de horas de formación por empleado
		Horas de formación por función, puesto, edad, ... número de empleados formados ÷ número total de empleados % de empleados formados
	PROGRAMA DE FORMACIÓN	Número de clases propuestas
		Número de clases implantadas
CERTIFICADOS DE FORMACIÓN	Número de empleados participando a programas de MBA (Maestrías administración de empresas)	
	% de empleados que han adquirido la competencia después de la formación	

		Número de empleados inscritos a la formación ÷ número total de empleados
NOMINA	NÓMINA MEDIA	Nómina de sueldos anual ÷ ETCs medio anual
	CRECIMIENTO DE LA NÓMINA	% anual de crecimiento de la empresa y media del sector de actividad
	CRECIMIENTO DE LA NÓMINA POR EMPLEADO	Nómina media por empleado del año y del año pasado
	ÍNDICE DE PODER DE COMPRA	Índice de los salarios ÷ índice de los precios
	JERARQUÍA DE LAS NOMINAS	Nómina media de la categoría de nómina más alta ÷ nómina media de la categoría de nómina más baja
	RETRASO EN EL PAGO DE LA NÓMINA DE SUELDOS	Numero de pagos con retraso de nómina a los empleados ÷ total pagado a los empleados
	ERRORES DE PAGO COMO % DE LA NÓMINA DE SUELDOS TOTAL	Valor de errores de pago ÷ nómina de sueldos total
	PAGO MANUAL DE LA NÓMINA DE SUELDOS	Nómina de sueldos pagada manualmente ÷ nómina de sueldos total
	PROMOCIÓN	Numero de promociones anual ÷ número total de empleados
	AMBIENTE LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL
Coste de la rotación de personal		
DIMISIÓN		Número total de dimisión anual ÷ número total de separación anual
ESTABILIDAD		Número de empleados presentes después de x meses ÷ número de contrataciones realizadas hace x meses
		Edad media de los empleados
		Pirámide de población

	AMBIENTE	Porcentaje de empleados en los 20% más alto del estudio de satisfacción (Obtenidas a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10)
		Porcentaje de empleados en los 20% más alto del estudio de cultura e ambiente (Obtenidas a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10)
		Porcentaje de empleados comprometidos con la visión corporativa y que quieren quedarse por lo menos 3 años mas
TIEMPO DE TRABAJO Y ABSENTISMO / AUSENTISMO	HORAS EXTRAS	Horas extras medias por persona
	ABSENTISMO / AUSENTISMO	Número de horas de absentismo ÷ número total de horas trabajadas en el periodo
		Tiempo total perdido por retraso en el trabajo
	GRAVEDAD	Tiempo de ausencia total ÷ número total de empleados
		Tiempo de ausencia total ÷ número total de ausencias
Número total de ausencias ÷ número total de empleados		
		Número de empleados ausentes ÷ número total de empleados
CONFLICTOS	FRECUENCIA	Número de huelgas
	EXTENSIÓN	Número de participantes a la huelgas
		Número de participantes a la huelga ÷ número total de empleados en el periodo
	INTENSIDAD	Número de horas o días de trabajo perdidos

		Número de horas o días de trabajo perdidos ÷ número de participantes a la huelga
SEGURIDAD E HIGIENE	ACCIDENTALIDAD LABORAL	Evolución del número de accidentes de trabajo
		Índice de accidentes total, leve, grave y fatal
		Índice de frecuencia con incapacidad permanente : número de accidentes con incapacidad permanente ÷ número de horas de trabajo x 1000000
		Índice de gravedad : jornadas perdidas ÷ jornadas trabajadas x 1000
		Numero de no conformidades de seguridad
		Numero de no conformidades de seguridad resueltas
		Porcentaje de acciones correctivas realizadas a tiempo
		Número de accidentes fatales x 100,000 horas trabajadas
		Número de accidentes menores no inhabilitadores : Número de accidentes menores x 100,000 horas trabajadas
		Tiempo perdido (in horas) debido a accidentes menores Tiempo perdido (in horas) debido a accidentes (incluyendo accidentes fatales)

	MUTUA	Coste de mutua por empleado
	FORMACIÓN	Porcentaje de empleados que participan a la formación Seguridad e Higiene
		Número total de horas de formación Seguridad e Higiene
		Retorno sobre la formación y el desarrollo = crecimiento de la productividad y del conocimiento ÷ costes de formación
	COSTE	Costes de la prevención Seguridad e Higiene
	PRODUCTOS	Numero de impactos en seguridad e higiene de los productos / servicios evaluados / número total de productos almacenados
SUBCONTRATACIÓN	COSTE	Nómina de los empleados ÷ coste de los trabajadores externos
		Costes fijos de RRHH ÷ coste total de RRHH

CAPACIDADES EMPRESARIALES

SE REFIERE: AL POTENCIAL PARA ORGANIZAR, ADMINISTRAR, COORDINAR O EMPRENDER UN CONJUNTO ESPECÍFICO DE ACTIVIDADES Y HABILIDADES QUE PUEDEN SER: CAPACIDADES ESTRATÉGICAS, FUNCIONALES Y OPERACIONALES. COMO TAMBIÉN
Capacidades INDIVIDUALES
, COLECTIVAS Y DE NIVEL CORPORATIVO”.

[ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES, 2009,84, 85].

CAPACIDADES EMPRESARIALES

ORIENTADA A LAS ESTRATEGIAS Y AL GIRO DE LA EMPRESA COMO:

- HABILIDAD DE APRENDER
- ADMINISTRAR LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS
- EVALUACIÓN Y JUICIOS
- APTITUD PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES
- SELECCIÓN DE MERCADOS ADECUADOS
- APROVECHAMIENTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES ACTUALES

ESTRATÉGICAS

ES LA CAPACIDAD DE ENTENDER EL AMBIENTE EXTERNO, CON CLIENTES Y COMPETIDORES, ADEMÁS DE LOS CAMBIOS DEL MACROAMBIENTE

FUNCIONALES

SON LAS TAREAS INDIVIDUALES IMPORTANTES (ACCIÓN)

OPERACIONALES

INDIVIDUALES

EN INDIVIDUOS

COLECTIVAS

EN LOS GRUPOS

CORPORATIVAS

SON LAS HABILIDADES EN LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO PARA EMPRENDER UNA TAREA ESTRATÉGICA, FUNCIONAL U OPERACIONAL. ESTO INTEGRA LA HABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y ASÍ LA INFORMACIÓN ES PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES CONSIDERADO UN DEPARTAMENTO ESTRATÉGICO POR LA CONEXIÓN DE TODOS LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN, LOS OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS Y LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA, NO OBSTANTE SUS DIFERENTES FUNCIONES PUEDEN CLASIFICARSE SEGÚN LAS DIFERENTES CAPACIDADES.

SE HA MENCIONADO ALGUNAS DE LAS PRACTICAS QUE DEBE REALIZAR EL DEPARTAMENTO DE RRHH Y LAS CAPACIDADES DE LA

ORGANIZACIÓN,

SIN EMBARGO PARA GARANTIZAR EL ALCANZAR DICHAS CAPACIDADES,

GENERAR UN FRUCTÍFERO DESARROLLO Y OBTENER SUS RESPECTIVOS

BENEFICIOS, ES DE VITAL IMPORTANCIA ESTANDARIZAR TODOS LOS PROCESOS

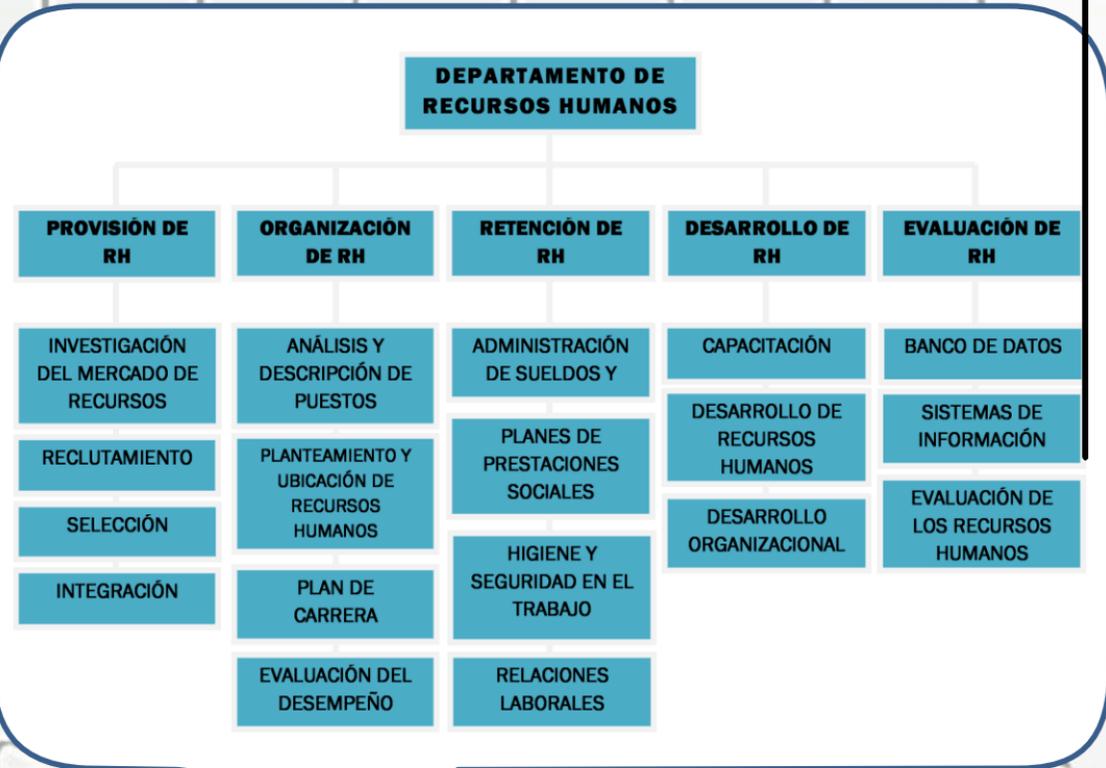
DE DICHO DEPARTAMENTO, O DICHO DE OTRA MANERA, LA CREACIÓN DE **POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

SON REGLAS ESTABLECIDAS PARA GOBERNAR FUNCIONES Y GARANTIZAR SU DESEMPEÑO DE ACUERDO CON **LOS OBJETIVOS DESEADOS**, CONSTITUYEN UNA ORIENTACIÓN ADMINISTRATIVA PARA EVITAR QUE LAS PERSONAS DESEMPEÑEN FUNCIONES INDESEABLES O PONGAN EN RIESGO EL ÉXITO DE SUS FUNCIONES ESPECIFICAS

[ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES, 2009, 102]

Ejemplo de la estructura del departamento de RRHH

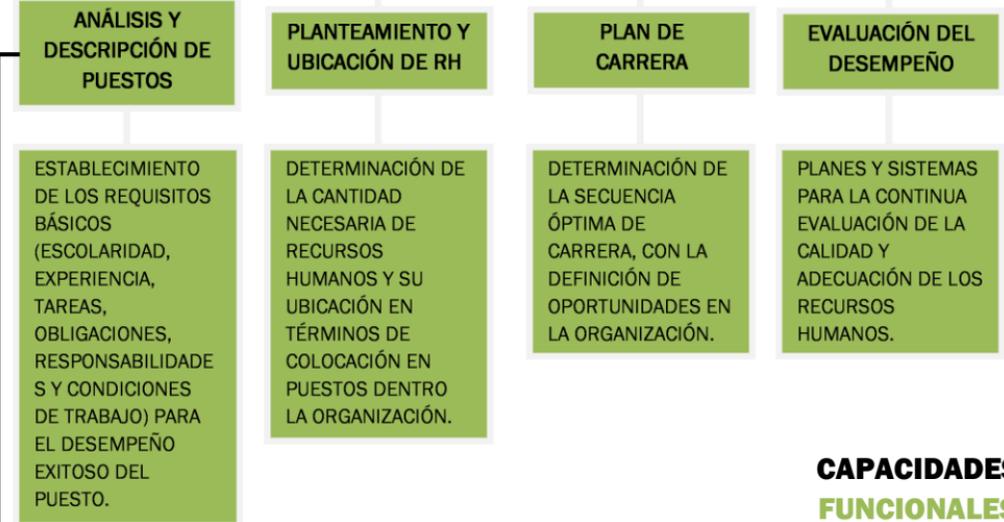


EJEMPLOS DE POLÍTICAS DE RRHH QUE GENERAN CAPACIDADES

PROVISIÓN DE RECURSO HUMANOS

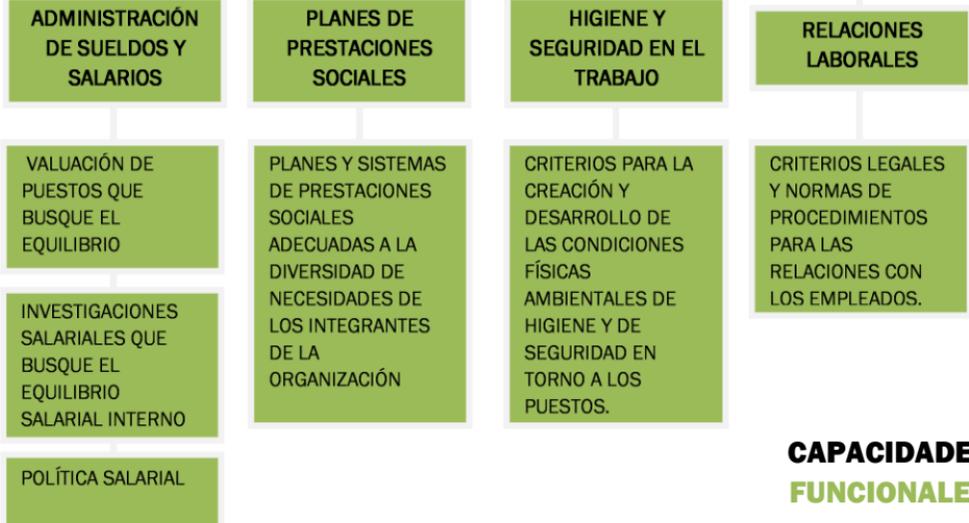


ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

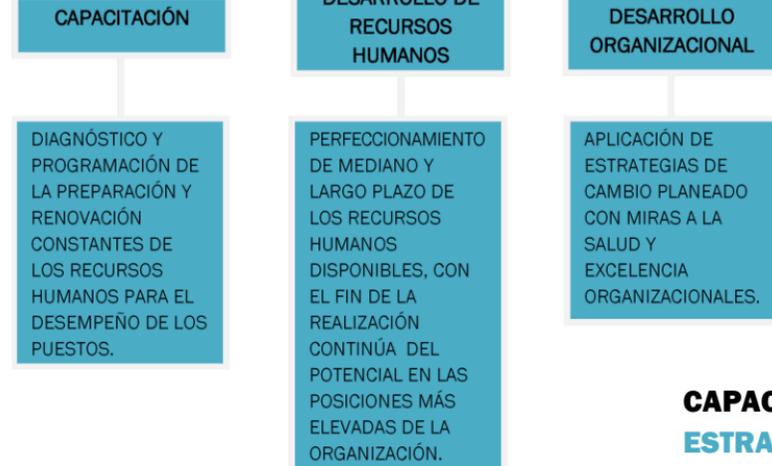


EJEMPLOS DE FUNCIONES DE RRHH

RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS





LA ORGANIZACIÓN Y SUS DEMÁS CAPACIDADES

GENERAR CAPACIDADES CORPORATIVAS



EL DEPARTAMENTO PUEDE GENERAR CAPACIDADES COLECTIVAS

PERFILES DE EMPLEADOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN DE RH

RETENCIÓN DE RH

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y

PLANTEAMIENTO Y UBICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES

PLAN DE CARRERA

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

RELACIONES LABORALES

ES UNA PERSONA CON HABILIDADES HUMANAS E INTELLECTUALES, QUE PERMITAN LLEVAR DE MEJOR MANERA EL CARGO. DEBE DE POSEER UNA VISIÓN ESTRATÉGICA, DE LIDERAZGO, QUE SE AJUSTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA. ADEMÁS, CAPAZ DE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS QUE SE PRESENTEN.

- **EDUCACIÓN:** GRADO UNIVERSITARIO EN CARRERAS COMO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, PSICOLOGÍA, DERECHO, INGENIERÍA INDUSTRIAL, SOCIOLOGÍA, O CARRERAS AFINES.
- **HABILIDADES HUMANAS:** EXCELENTE TRABAJO EN EQUIPO, CAPACIDAD DE SOLVENTAR SITUACIONES DIFÍCILES Y COMPLEJAS Y EL ANÁLISIS DE ELLAS, BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES, PARA TENER UNA BUENA EMPATÍA Y CONTACTO CON LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.
- **OTROS CONOCIMIENTOS:** SOBRE ASPECTOS LEGALES, FINANCIEROS, DE COMUNICACIÓN TANTO CON LAS PERSONAS COMO DAR A COMUNICAR SOBRE LA EMPRESA, Y PRESTACIONES Y MOTIVACIONES QUE SE DAN.

PROVISIÓN DE RH

ORGANIZACIÓN DE RH

RETENCIÓN DE RH

DESARROLLO DE RH

EVALUACIÓN DE RH

ENCARGADO DE LA PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESTA PERSONA DEBE DE CONTAR CON LAS CAPACIDADES NECESARIAS DE ENCONTRAR Y CONTRATAR A LA PERSONA IDÓNEA PARA CADA PUESTO, PORQUE RECAE SOBRE SU ANÁLISIS EL RECLUTAMIENTO DE LOS GENERADORES DE CAPACIDADES EMPRESARIALES (LOS EMPLEADOS).

- **EDUCACIÓN:** GRADO UNIVERSITARIO EN CARRERAS COMO PSICOLOGÍA Y SOCIOLOGÍA.
- **HABILIDADES HUMANAS:** ESTE ES EL FUERTE DEL ENCARGADO DE LA PROVISIÓN, YA QUE SE NECESITA QUE TENGA LA CAPACIDAD DE EVALUAR Y ANALIZAR A LAS FUTURAS CONTRATACIONES, SABER DÓNDE BUSCARLAS CON UN BUEN ANÁLISIS DE MERCADO, PODER SEGUIR UNA PLÁTICA FLUIDA Y HONESTA AL MOMENTO DE ENTREVISTAR.
- **OTROS CONOCIMIENTOS:** SEMINARIOS SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL, COMPORTAMIENTO HUMANO.

ENCARGADO DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

YA TENIENDO EL PERSONAL IDÓNEO, ES DE VITAL IMPORTANCIA QUE A CADA EMPLEADO SE LE EXPLIQUE SUS FUNCIONES DEPENDIENDO DEL CARGO, Y ESTE ES EL ENCARGADO DE ESTA TAREA. DE DAR SEGUIMIENTO A LA CAPACIDAD INTELLECTUAL Y DE CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS, Y SI SON APTAS PARA EL PUESTO QUE DESEMPEÑAN.

- **EDUCACIÓN:** GRADO UNIVERSITARIO EN CARRERAS COMO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, PSICOLOGÍA, INGENIERÍA INDUSTRIAL Y SOCIOLOGÍA.
- **HABILIDADES HUMANAS:** UNA PERSONA COMPLETAMENTE ORGANIZADA, CON CONOCIMIENTO PURO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA. PODER DAR A CONOCER A LOS EMPLEADOS QUÉ SE BUSCA EN SU PUESTO, Y QUE SE BUSCA EN ÉL. ALGUIEN CON HABILIDADES DE CREACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS PROFUNDOS DEL DESEMPEÑO DE CADA PUESTO.
- **OTROS CONOCIMIENTOS:** COMO CREAR PLANES DE VIDAS DE LOS EMPLEADOS, DE MANERA DE AYUDARLOS EN GENERAL, NO SOLO LABORALMENTE. CONOCIMIENTOS DE ELABORACIÓN DE PROCESOS.



ENCARGADO DE RETENCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

YA HABIENDO CONTRATADO AL EMPLEADO, ESTA PERSONA DEBE DE CUIDAR AL EMPLEADO EN EL ÁREA DE SUELDOS JUSTOS AL PUESTO QUE DESEMPEÑA, PRESTACIONES LEGALES POR PARTE DE LA EMPRESA, CUIDAR DE MANTENER SEGURO Y ESTABLE EN EL ÁREA DE TRABAJO, Y VELAR POR MANTENER UN BUEN AMBIENTE LABORAL, LIBRE DE PROBLEMAS, O RESOLVIÉNDOLOS.

- **EDUCACIÓN:** GRADO UNIVERSITARIO EN CARRERAS COMO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, PSICOLOGÍA, DERECHO, INGENIERÍA INDUSTRIAL, SOCIOLOGÍA, O CARRERAS AFINES.
- **HABILIDADES HUMANAS:** ESTA PERSONA CUENTA CON UN GRAN PESO, YA QUE PARTE ESENCIAL DEL BUEN TRABAJO ES EL SUELDO. DEBE DE SER UNA PERSONA CON CONOCIMIENTOS LEGALES Y FINANCIEROS, HABILIDAD AL MOMENTO DE AFRONTAR PROBLEMAS Y SOLUCIONARLOS Y PREVENIRLOS.
- **OTROS CONOCIMIENTOS:** SOBRE ASPECTOS CONTABLES, ESTUDIANDO LAS LEYES DEL PAÍS DONDE SE ENCUENTRA LA EMPRESA. LEYES QUE CUIDEN DE ELLA Y DEL EMPLEADO.

ENCARGADO DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO DENTRO DEL DEPARTAMENTO

EN ESTE PUESTO, SE DEBE CONOCER AL EMPLEADO Y A LA EMPRESA. ES DONDE SE MOTIVA DE DIFERENTES MANERAS AL EMPLEADO PARA SEGUIR TENIENDO UN DESEMPEÑO EFICIENTE Y EFICAZ. Y SOBRE TODO, UN ÁREA QUE SE ENCARGA DE LAS CAPACITACIONES, QUE DEBEN DE SER INDISPENSABLES EN CALIDAD DE INFORMACIÓN, TANTO DE LA EMPRESA Y COMO MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL.

- **EDUCACIÓN:** GRADO UNIVERSITARIO EN CARRERAS COMO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, PSICOLOGÍA, INGENIERÍA INDUSTRIAL, SOCIOLOGÍA, O MERCADEO.
- **HABILIDADES HUMANAS:** EXCELENTE COMUNICACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL MERCADO PARA SABER CÓMO MOTIVAR AL EMPLEADO, CONOCIENDO SUS NECESIDADES Y COMO MANTENER SU ATENCIÓN EN TODO MOMENTO. EXCELENTE PRESENCIA Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA, DE LOS PUESTOS Y DE LOS EMPLEADOS, YA SEA PARA ELLOS MISMOS CAPACITARLOS O CONTRATAR PERSONAS QUE LOS CAPACITEN, CON TEMAS ESPECÍFICOS QUE AYUDEN A UN MEJOR FUNCIONAMIENTO QUE LLEVE A SER MAS PRODUCTIVOS.
- **OTROS CONOCIMIENTOS:** SOBRE CÓMO DAR PONENCIAS EN PÚBLICO, CONOCIMIENTOS PARA MANTENER ATENTOS A LOS EMPLEADOS.



ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO

ESTA PERSONA ES LA ENCARGADA DE VER Y ANALIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN, PUNTO DECISIVO SI SE HARÁ ROTACIÓN DE PUESTOS, O SALIDAS DE PERSONAS QUE LLEVEN A NUEVAS CONTRATACIONES. ADEMÁS, DE BUSCAR SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS, QUE LLEVEN A TENER UNA INFORMACIÓN Y ARCHIVOS COMPLETOS DE CADA EMPLEADO, DESDE SU COMPORTAMIENTO Y HASTA VER SI LLEVA A CABO DE BUENA MANERA SU TRABAJO.

- **EDUCACIÓN:** GRADO UNIVERSITARIO EN CARRERAS COMO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, PSICOLOGÍA, DERECHO, INGENIERÍA INDUSTRIAL, SOCIOLOGÍA, O CARRERAS AFINES.
- **HABILIDADES HUMANAS:** GRAN CAPACIDAD DE ANÁLISIS DE DATOS, BUEN MANEJO DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN A LAS PERSONAS, GRAN SEGUIMIENTO DE COMPORTAMIENTO DE CADA UNO, Y UN PENSAMIENTO NEUTRO AL MOMENTO DE EVALUACIÓN, UNA PERSONA OBJETIVA, CON CONOCIMIENTOS FUERTES Y SOLIDOS DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. UNA PERSONA MUY ORDENADA.
- **OTROS CONOCIMIENTOS:** SOBRE CÓMO DAR RESULTADOS A LOS ENCARGADOS DE LAS DEMÁS ÁREAS SOBRE SUS TRABAJADORES, Y BUENA COMUNICACIÓN PARA DAR A CONOCER UNA BUENA EVALUACIÓN O UNA MALA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

VALOR

H U M A N O

CADA PERSONA TIENE **CARACTERÍSTICAS** QUE LAS HACEN DIFERENTES, Y CUENTAN CON SUS PROPIOS **VALORES** QUE LOS **CONVIERTEN EN ENTES ÚNICOS;**



UNA EMPRESA QUE TRABAJE EN DESARROLLAR CAPACIDADES EMPRESARIALES

PERSONAL IDÓNEO Y MOTIVADO

O BENEFICIOS RESULTADOS

ALCANZAR LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO COMO:

CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

RENTABILIDAD

MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

EL EFICAZ CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ORGANIZACIONALES

POR LO TANTO GENERAN UNA VENTAJA COMPETITIVA **SOSTENIBLE Y EN BASE A ESTO ES QUE EN LA ACTUALIDAD ES PREFERIBLE EN EL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN, SELECCIONAR A LOS TRABAJADORES ESPECÍFICOS PARA LA ORGANIZACIÓN MÁS QUE PARA EL PUESTO, PARA QUE LUEGO LA EMPRESA INVIERTA EN LA FORMACIÓN DE LAS PERSONAS MEDIANTE LAS BUENA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH Y QUE SE DESENVUELVAN EN UN BUEN CLIMA LABORAL; ASÍ OBTENER EMPLEADOS IDENTIFICADOS QUE REALICEN SU LABOR POR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA MÁS QUE POR MOTIVO SALARIALES. NO HAY EMPLEADOS SIN EMPRESA NI EMPRESA SIN EMPLEADOS.**



