

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

Proyecto de graduación para optar por el grado de
Bachiller en Administración de Empresas



Tomo I

Implementación del departamento de Recursos Humanos en la
empresa Electrónica Daytron

Elaborado por

Mario Zamora González

Profesor Guía

Omar Bermúdez Hidalgo

San José, Costa Rica
Enero 2008

Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad y las fuerzas necesarias para poder terminar este primer paso en mi carrera profesional.

A mi esposa que ha sido la persona que siempre ha estado a mi lado brindándome fuerza, motivación y apoyo no solo en esta jornada de estudio sino que en toda mi vida.

A mis padres por darme la oportunidad de educarme profesionalmente y por haberme educado brindándome las bases necesarias para la vida.

A mis suegros por su constante apoyo y consejo en esos momentos difíciles en el transcurso de los años.

A mi cuñada y cuñado que me colaboraron en las diferentes etapas de este proyecto y de mi carrera en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Agradecimientos

Primeramente, al señor Marco Leandro, Gerente Administrativo – Financiero de Electrónica Daytron por toda la colaboración brinda a mi persona para la realización de este proyecto.

A los profesores Instituto Tecnológico de Costa Rica relacionados a la carrera de Administración de Empresas por su talento para la formación profesional de este servidor.

Índice General

Contenido

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Introducción	1
Capítulo I Generalidades del Proyecto	2
A. Referencia Empresarial	3
B. Antecedentes del problema	14
C. Planteo del problema	14
Justificación del problema	14
E. Objetivos de la investigación	14
F. Alcance y Limitaciones	15
Capítulo II Marco Teórico	16
A. Administración	17
B. Análisis Administrativo	17
C. Sistema Organizacional	32
D. Comercialización	36
E. Distribución	37
F. Franquicia	39
G. Sistemas de Información	43
H. Recursos Humanos	43
Capítulo III Marco Metodológico	62
A. Tipo de Investigación	63
B. Técnicas de Investigación	63
C. Fuentes y Sujetos de Información	63
D. Técnicas de recolección de datos	63
E. Análisis e interpretación de datos	64
Capítulo IV Situación Actual y Análisis de procedimientos	67
A. Aspectos Generales	68
B. Subsistema de Provisión	68
Procedimiento # 1 Reclutamiento y Selección	69
Análisis de procedimiento # 1 Reclutamiento y Selección	72
C. Subsistema de aplicación de recursos humanos	74
Procedimiento # 2 Diseño y Actualización de Puestos	74
Análisis de procedimiento # 2 Diseño y Actualización de Puestos	76

D. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos	78
Procedimiento # 3 Ajustes Salariales	78
Análisis de procedimiento # 3 Ajustes Salariales	81
E. Subsistema de desarrollo de recursos humanos	82
F. Debilidades generales de las políticas actuales de recurso humano	83
Capitulo V Conclusiones y Recomendaciones	85
A.Conclusiones	86
B Recomendaciones	86
Bibliografía	88
Apéndices	89

Introducción

En nuestro país gran cantidad de empresas son denominadas micro y pequeñas, cuando una de estas organizaciones empieza a surgir gracias al esfuerzo y visión de sus propietarios, incursiona en terrenos diferentes cada día, normalmente estas organizaciones tienen el común denominador que sus dueños siempre se han enfocado en el área de las ventas despreocupándose de otras áreas administrativas de la organización.

A raíz del crecimiento que tienen estas compañías se van descuidando o no dando la importancia a otros temas administrativos como son los recursos humanos, en donde para estos emprendedores, el departamento de recursos humanos se limita al pago de planillas y control de vacaciones.

Electrónica Daytron es una de esas empresas que con el transcurrir de los años ha incrementado sus ventas y nivel de operación, tanto que para el día de hoy es reconocido como un gran contribuyente, al contar con una planilla de ochenta y cinco colaboradores, la importancia de la formalización del departamento de recursos humanos parece inminente.

En el transcurso de esta investigación vemos los aspectos fuertes de la administración de los recursos humanos en la empresa y determinaremos puntos de mejora o implementación para que este departamento sea acorde con las necesidades y la visión de la empresa.

Capítulo I

Generalidades del Proyecto

A. Referencia Empresarial

1. HISTORIA

Electrónica Daytron, S.A. se fundó en 1962, dedicándose a la importación y distribución de electrodomésticos. Hoy en día se encuentra entre las dos más grandes importadoras de electrodomésticos de Costa Rica.

Ha representado marcas de prestigio como White Westinghouse, Oster, Black & Decker, DeWalt, Sunbeam y actualmente Samsung.

En 1988 diversificó su gama de productos con la introducción de líneas de juguetes y de bicicletas. Actualmente maneja un volumen de ventas de alrededor 35 millones de dólares anuales.

Electrónica Daytron ha logrado incrementar su participación de mercado a un 28%. Cuenta con 85 empleados y posee alrededor de 400 clientes en todo el territorio nacional. Desde el año 1999, Daytron ha concentrado sus operaciones únicamente en la distribución de electrodomésticos Samsung.

Para el 2007 se planeo crecer hasta alcanzar 33% del mercado.

2. MISION:

Ofrecemos soluciones integrales e innovadoras a nuestros clientes por medio de una accesoria personalizada, elevando constantemente el nivel de servicio y excediendo sus expectativas. Esto lo logramos con colaboradores talentosos, dedicados y con procesos de negocios efectivos dentro de una cultura de excelencia.

3. VISION:

Ser una empresa comercializadora líder en los mercados en que participamos comprometida con nuestros clientes y proveedores. Reconocemos que el éxito que alcancemos nos permitirá reinvertir en nuestro futuro y crecer de manera sostenible en beneficio de nuestros clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y la comunidad.

Promoveremos el desarrollo del talento humano en el mejor clima organizacional en el que se fomente la ética, el respeto y la colaboración de sus empleados

4. COMPROMISO DE CALIDAD

En Electrónica Daytron estamos orientados a obtener la confianza y satisfacción de nuestros clientes por medio de un servicio eficiente y personalizado, agregando valor en el desarrollo de las áreas relacionadas de

su negocio. Esto lo lograremos a través de la mejora continua, de la eficacia de nuestro sistema de calidad y el cumplimiento de requisitos aplicables.

Para ello es necesario que cada colaborador cumpla con las políticas, procedimientos, instrucciones y registros necesarios para el logro de los objetivos de calidad.

Adquirimos el compromiso de trabajar con sentido de urgencia. Nos orientamos a resultados, comprendemos el impacto de nuestro trabajo, por lo cual planificamos nuestras labores y respondemos eficazmente a los requerimientos del cliente.

5. NUESTROS VALORES

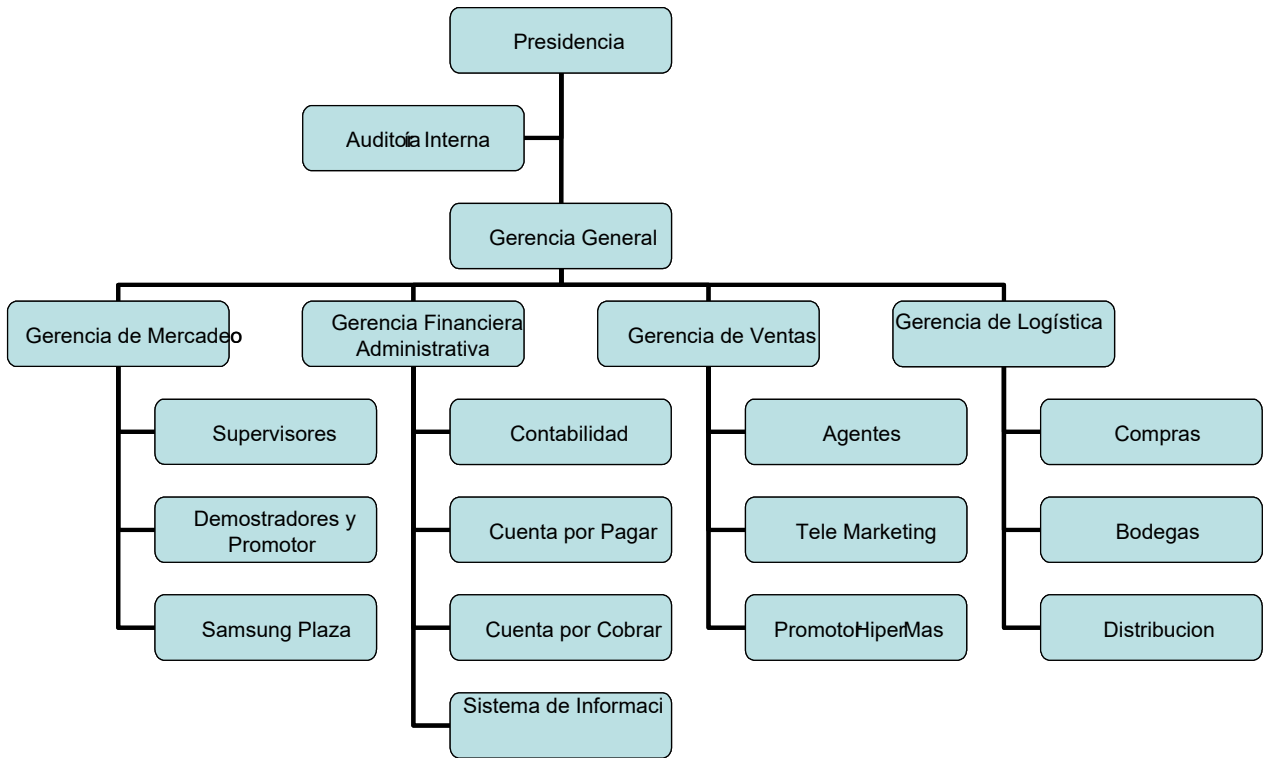
Para otorgar la autoridad que permita una eficiente toma de decisiones y el cumplimiento de nuestras metas, todos(as) los empleados(as) tenemos que apegarnos a ciertos lineamientos.

Los objetivos, estrategias, productos, etc. pueden cambiar, pero estos principios fundamentales queremos constantemente recordarlos como las normas que regirán nuestro actuar:

1. **Trabajo en equipo**: Estamos en disposición de integrarnos con nuestros compañeros para dar lo mejor y lograr el alcance de los objetivos en común, para satisfacción personal y profesional, buscando las sinergias de grupo.
2. **Integridad**: Hacemos las cosas con justicia, rectitud y transparencia, tanto con nuestros clientes internos como externos, proveedores, entidades y comunidad para crear relaciones duraderas. Somos una empresa de honor y prestigio, socialmente responsable en la que se promueve el respeto mutuo entre los empleados (as), la diversidad, respeto a los(as) clientes, la comunidad, las regulaciones y al concepto de familia.
3. **Confianza**: Nuestra actitud y forma de hacer las cosas debe crear un sentimiento de confianza en nuestros clientes para que pongan su negocio en nuestras manos.
4. **Servicio al cliente**: reconocemos y actuamos con el convencimiento de que el cliente es nuestra razón de existir; el servicio al cliente no es un departamento, es una actitud. Comprendemos el impacto de nuestro trabajo en su satisfacción.
5. **Compromiso con los objetivos**: Sentimos pasión por lo que hacemos y nos enfocamos en el logro de las metas establecidas.
6. **Innovación**: Mantenemos una actitud de replanteo constante. Estamos comprometidos con la mejora continua en los procesos de trabajo.

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Electrónica Daytron cuenta con una Presidencia, la Auditoría Interna, una Gerencia General y cuatro Gerencias especializadas como lo son: Mercadeo, Financiera – Administrativa, Ventas y Logística, y de ahí se desprenden los departamentos operativos. Las cuales veremos en detalle en el siguiente organigrama:



Detalle de Funcionarios en Electrónica Daytron

Nombre del Puesto	Cantidad de Funcionarios
Presidencia	1
Auditor Interno	1
Asistente de Auditoría	1
Gerente General	1
Gerente de Mercadeo	1
Supervisor	1
Demostradoras	3
Promotores	4
Administrador de Tienda	1
Vendedor de Tienda	2
Gerente Financiero Administrativo	1
Jefe de Contabilidad	1
Contadores	5
Encargado de Cuentas por Pagar	1
Jefe de Crédito y Cobro	1
Auxiliares de Crédito y Cobro	4

Nombre del Puesto	Cantidad de Funcionarios
Encargado de Sistemas de Información	1
Gerente de Ventas	2
Agentes	13
Agentes de Telemarketing	4
Promotores de Hipermás	5
Gerente de Logística	1
Asistentes de Compras	2
Jefe de Bodega	1
Encargado de Despacho	1
Bodegueros	15
Jefe de Distribución	1
Chóferes	5
Ayudantes de Chóferes	5
Total	85

La Gerencia General tiene como responsabilidad la coordinación y dirección de la empresa con el apoyo de los gerentes de mercadeo, financiero – administrativo, ventas y logística.

La Gerencia de Mercadeo tiene como responsabilidad establecer, coordinar y ejecutar las estrategias de mercadeo para la marca Samsung, para esto tiene a su cargo al supervisor y promotores de la empresa, en donde la función de estos es dar soporte a los principales clientes de Electrónica Daytron con respecto a colocación de producto, inventario de artículos, animación y coordinación de eventos en los puntos de ventas. Además tiene a su cargo al personal de ventas de la tienda ubicada en Multiplaza Escazú.

La Gerencia Financiera-Administrativa tiene como responsabilidad velar por el control, uso y recuperación de los ingresos de la empresa además de mantener los controles administrativos para la organización, para esto tiene a cargo al Jefe de Contabilidad, el Jefe de Crédito y Cobro, el Encargado de las Cuentas por Pagar y al Encargado de Sistemas de Información. Esta gerencia tendría al departamento de Recursos Humanos, que se esta desarrollando en este proyecto.

La Gerencia de Ventas tiene como responsabilidad la venta de los diferentes artículos de la empresa a los clientes actuales y promover la captura de nuevos clientes al negocio, para alcanzar este objetivo cuenta con la colaboración de agentes vendedores, estos son los responsables de estar en ruta para realizar las ventas a los establecimientos de los clientes, tele marketing ellos toman los pedidos vía telefónica de clientes de gran volumen y por último los promotores de Hipermás, estos impulsan la venta de los productos de la marca en todos los establecimientos de Hipermás a nivel nacional.

La Gerencia de Logística tiene como responsabilidad la compra y seguimiento de los artículos para la venta, así como la distribución de las ventas concretadas por el departamento de ventas. Cuenta con la colaboración de personal de compras que se encarga de realizar los trámites aduaneros y seguimiento de la mercadería, además de personal de bodega que tiene como función principal desalmacenar los productos de los diferentes almacenes fiscales y la carga de la mercadería lista para entregarle a

los clientes, por último, el personal de distribución ésta tiene la responsabilidad de organizar la ruta de reparto de mercadería.

Actualmente Electrónica Daytron ha empezado a trabajar en la creación del departamento de Recursos Humanos, de ahí que ya se considera en el organigrama de la organización y se ha elaborado un documento para las políticas de recursos humanos que a continuación se detalla:

7. POLITICA ACTUALES DEL RECURSO HUMANO

OBJETIVOS

- A.** Conseguir, mantener, motivar y desarrollar colaboradores que luchen por el bienestar de la empresa y su sano crecimiento.
- B.** Clara definición de funciones, estructura jerárquica, evaluación continua de metas, ofreciendo una remuneración justa, en un excelente ambiente de trabajo.
- C.** Formar y desarrollar las habilidades y competencias del personal mediante la capacitación interna y externa, fomentando una participación activa en el rumbo de la compañía y aumentando el sentido de pertenencia

7.1. Perfil del empleado(a)

Cada puesto requerirá personal con características específicas definidas en su Perfil de Puesto. Queremos, además, que nuestros colaboradores cumplan con las siguientes características:

- 7.1.1 Altos valores morales comprobados por un estudio de recomendaciones.
- 7.1.2 Actitud positiva, proactiva y disposición de trabajo.

7.2 Esquema Salarial

La empresa velará por una adecuada y justa compensación, respetando tanto estructuras internas como la relación con el mercado de trabajo. Se efectuará una revisión salarial cada semestre (enero y julio).

7.3. Días de Pago de Salario

El pago de la planilla mensual, se realiza en forma quincenal, los días 14 y 28 de cada mes, acreditándose en la cuenta de ahorro de cada empleado.

En caso de que estas fechas sean sábados o domingo o cualquier día inhábil, se pagará el viernes anterior o día hábil inmediato anterior.

7.4. Vacaciones

El (la) empleado(a) tendrá derecho a doce días de vacaciones por cada año laborado, los cuales deberán tomarse según el cronograma elaborado para este fin, por la Gerencia del Área.

Al cumplir 5 años de antigüedad, el empleado(a) tendrá derecho a un día adicional de vacaciones. A los 10 años, acumulará 2 días adicionales en el período.

Independientemente de las fechas antes mencionadas, será requisito que los(as) empleados(as) tomen las vacaciones del período, estableciendo como fecha límite para el disfrute, total o parcial, el día 30 de setiembre de cada año, es decir, que a esa fecha todos(as) deben haber utilizado su derecho.

Cuando alguno(a) de los(as) empleados(as) pidiera que se le cancelaran en efectivo el monto correspondiente a los días de vacaciones acumuladas, están deben ser autorizadas únicamente por la Gerencia General de Electrónica Daytron.

7.5. Días Feriados

Son días feriados los siguientes que la ley señala:

01 de enero, jueves y Viernes Santos, 11 de abril, 01 de mayo, 25 de Julio, 02 de agosto, 15 de agosto, 15 de Setiembre, 12 de octubre, 25 de diciembre.

Adicionalmente son feriados los siguientes:

Año Nuevo Judío y el día del Perdón Judío

Son **feriados** de pago **no obligatorio** el 02 de agosto, y el 12 de octubre, todos los demás feriados son de **pago obligatorio**.

7.6. Ausencias por enfermedad

No se descontará del salario del empleado(a), monto alguno, si falta un día a sus labores por motivos de enfermedad y presenta un dictamen médico. Si faltó dos días consecutivos, deberá presentar dictamen emitido por la CCSS. No obstante, si se ausenta tres días seguidos, se le exigirá una constancia de incapacidad de la CCSS, en cuyo caso, la empresa asume el 60% del salario durante los primeros tres días.

Queda a criterio del Gerente General, quien revisará cada caso en particular, el reconocer el 40% (CCSS) después del tercer día, así como el monto correspondiente en la incapacidad del INS, la cual debe presentarse desde el primer día, fecha que rige para iniciar la incapacidad por este régimen.

7.7. Días de asueto / licencias

7.7.1. Por matrimonio se concederá al empleado(a) tres días de licencia. En los cinco días hábiles posteriores deberá presentar la constancia respectiva.

7.7.2. Por el nacimiento de un hijo se le concede al empleado dos días hábiles.

7.7.3. Por muerte de los siguientes familiares: Padre, madre, hijo(a), esposo(a), hermano(a) se le concederán dos días de licencia.

7.8. Vestuario y presentación personal

7.8.1. La presentación personal es esencial para reforzar una imagen de respeto en el trato con los(as) clientes. Por esto debemos cuidar nuestro vestuario o uniforme y llevarlo en óptimas condiciones (limpias y planchadas) todos los días laborables.

7.8.2. Todos los empleados(as) deberán utilizar el uniforme asignado por la empresa, el cual se iniciará una vez cumplidos tres meses de su ingreso a la empresa. El 50% del costo del mismo lo asume Electrónica Daytron y los empleados(as) el 50% restante, que será financiado por la empresa a seis meses plazo, sin intereses.

7.8.3. El departamento de operaciones deberá utilizar todos los días hábiles el uniforme respectivo.

7.8.4. Se admitirá el uso de pantalones de mezclilla en área administrativa, financiera y ventas **únicamente** los días viernes y sábados. En ambos días, ese tipo de pantalón NO DEBE excederse en lo informal (por ejemplo: no deben estar rotos, con barbas, con bordados, etc.)

Los pantalones tipo manguito o cargo, se pueden usar sólo en día sábado.

El día viernes debe utilizarse la camisa tipo Polo con el logo de SAMSUNG.

7.8.5. De lunes a viernes los zapatos deben de ser estilo formal. El día sábado podrá usarse tipo tenis.

7.8.6. Los varones de áreas: administrativa, financiera y ventas, deberán de utilizar las faldas siempre por dentro del pantalón.

7.8.7. Accesorios: únicamente se permitirán aretes en las mujeres. No se admitirán artículos de cuero, conchas u otro material, llamativos e informales.

7.8.8. No se permitirá que los tatuajes sean expuestos.

7.8.9. El cabello deberá de estar ordenado en las mujeres y corto en los hombres. En ambos casos, no deben de lucir tintes extravagantes (azul, rojo, amarillo, naranja, etc.)

7.8.10. Los hombres que usan barba o bigote, se les recomienda mantenerlos bien recortados.

7.9. Ventas dentro de las Instalaciones

Las ventas de comida, ropa o cualquier otro tipo de artículo, quedan terminantemente prohibidas dentro del edificio.

Cuando la Asociación Solidarista coordine eventos especiales en épocas navideñas, día de la madre, del padre o similares, el Departamento de Recursos Humanos deberá otorgar el permiso respectivo y la asignación del lugar adecuado.

7.10. Ingreso y permanencia en el Edificio

Se les recuerda que el horario de trabajo debe ser cumplido por todos(as) y cada uno de los(as) colaboradores(as).

El horario para los colaboradores de bodega y distribución será de 7:30 a.m. a 5:00 p.m., jornada continua y para el personal administrativo será de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. jornada continua.

Se cuenta con una hora de almuerzo, la cual debe ser programada por cada Jefatura, para que ningún departamento permanezca sin atender durante este tiempo.

Se deberá ingresar utilizando siempre el reloj marcador respectivo.

Queda terminantemente prohibido el ingreso a las instalaciones de esta compañía a personas no autorizadas.

7.11. Servicios Varios

Seguridad y salud ocupacional

Se promoverá el uso de los implementos de seguridad necesarios para el buen desempeño de las labores que lo ameriten y en estricta observación de lo que para tal efecto establezca el Código de Trabajo.

7.12. Código de conducta

Generalidades

- A. El código de conducta provee el marco para los valores y estándares éticos de Electrónica Daytron. Los siguientes principios deben ser aplicados a nuestro trabajo diario.
- B. Los colaboradores(as) deben ser honestos y confiables en todas las actuaciones y relaciones en nombre de Electrónica Daytron.
- C. Las comunicaciones deben ser sinceras y precisas. Lo confidencial debe ser mantenido según corresponda.
- D. La conducta ética deberá ser reconocida y valorada por todos(as) los(as) colaboradores(as) de Electrónica Daytron.
- E. Las jefaturas tienen la responsabilidad adicional de ayudar a sus colaboradores(as) a comprender y aplicar estos valores y a mantener un ambiente que promueva un cumplimiento constante de ellos.
- F. Se requiere que cada empleado(a) certifique que ha leído y entendido este documento y que reportará sugerencias apropiadamente. En la última hoja del mismo se adjunta el "Registro de Aceptación", el cual deberá ser completado y entregado al Departamento de Recursos Humanos, una semana después de su conocimiento.

Principios de Conducta

Interés Económico

No se debe usar el nombre de Electrónica Daytron en beneficio personal.

Relaciones Personales

Los miembros de Electrónica Daytron no solicitarán ni aceptarán obsequios, descuentos o invitaciones de los clientes o proveedores.

Todo obsequio recibido en Electrónica Daytron deberá ser entregado a la Gerencia General para posteriormente rifarlo.

Clientes o proveedores

Calidad de los servicios prestados

La atención, el servicio al cliente nos asegura negocios a futuro y la supervivencia de la empresa a largo plazo. Esto significa, sobrepasar sus expectativas y no simplemente hacer bien lo que el cliente espera.

Relaciones personales con clientes

Las relaciones amorosas con clientes están totalmente prohibidas, específicamente aquellas que puedan afectar la imagen de la empresa y/o una transacción en particular.

Confidencialidad

Debemos evitar la divulgación intencional o sin intención de información sensitiva o confidencial; la cual deberá ser utilizada solamente con relación a las responsabilidades de nuestro trabajo.

La información sensitiva o confidencial incluye: registros sobre listas de precios, de clientes, de condiciones de negociación, de sistemas de información propiedad de Electrónica Daytron e información de proveedores y clientes. Solamente podrá ser compartida bajo las siguientes circunstancias:

- Con otros empleados(as) de Electrónica Daytron que la necesiten y han sido autorizados por escrito.
- Con orden judicial.
- Por solicitud de accionistas o de las entidades proveedoras de fondos. En el caso de entidades proveedoras de fondos deberá tener la autorización de la Gerencia Financiera

Dedicación Exclusiva

Esta es parte de nuestra filosofía y es un requisito indispensable, no llevar a cabo labores en las que pueda darse un conflicto de intereses.

Electrónica Daytron fomenta a sus empleados(as) el participar en trabajos voluntarios dentro de sus comunidades, tales como: organizaciones sin fines de lucro o cívicas.

Contratación de Familiares

Electrónica Daytron no empleará familiares de empleados(as) cuando esto represente un potencial conflicto de interés. Además, para tal contratación se requerirá la autorización expresa de la Gerencia General.

Relaciones entre miembros de la empresa

No se permitirá faltas de respeto entre los(as) empleados(as) de Electrónica Daytron

En caso de matrimonio entre empleados, alguno de los dos empleados deberá de renunciar a la empresa.

La empresa no tolerará relaciones extramaritales entre los(as) empleados(as). De comprobarse esta situación, ambos serán despedidos.

Acoso Sexual

Electrónica Daytron se acoge a la Ley de Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia (número 7476, del 03 de febrero de 1995), donde se compromete a:

Mantener un ambiente laboral incluyendo el proceso de contratación, libres de cualquier tipo de hostigamiento o intimidación por causa de sexo, religión o edad.

Se entiende por acoso u hostigamiento sexual, toda conducta con un contenido sexual, que se realice aislada o reiteradamente, escrita o verbal, gestual o física, indeseada para quien la recibe, que provoque una interferencia substancial en el desempeño de las labores del empleado(a) creando un ambiente de trabajo hostil, intimidante o discriminatorio.

Evitar, prevenir, divulgar, desalentar y sancionar conductas y manifestaciones de hostigamiento-discriminación sexual que perjudique las condiciones laborales, el desempeño y el estado general del bienestar del personal.

Dar a conocer que el hostigamiento sexual constituye una conducta indeseada por quien la recibe que es una práctica discriminatoria por la razón del sexo, contra la dignidad del hombre y la mujer en las relaciones laborales y que en la empresa existe una política dirigida a prevenirlo e investigarlo.

El hostigamiento sexual no se refiere a halagos ocasionales de naturaleza socialmente aceptable o las relaciones sociales bien aceptadas o propias de la idiosincrasia del costarricense.

La política prohíbe cualquier exigencia de favores o comportamiento sexuales incluyendo la implicación o amenaza referentes al trabajo del empleado(a) o una promesa de trato favorable en el empleo.

La política prohíbe un comportamiento que no sea bien recibido por el empleado(a) y sea personalmente ofensivo. Puede señalarse como ejemplos de hostigamiento sexual:

- Repetidas insinuaciones o proposiciones sexuales.
- El abuso verbal continuo o repetido de naturaleza sexual, comentarios o bromas relacionadas con el sexo, comentarios degradantes sobre la apariencia de una persona o la muestra de objetos e imágenes sexualmente sugerentes.
- Cualquier contacto físico no solicitado, como podrían ser caricias, roces o contacto constante contra el cuerpo de otra persona intencionalmente, tales como: pellizcar, nalguear, besar, exposición inadecuada de partes íntimas del cuerpo.

Ambiente libre de drogas

El mal uso de sustancias controladas y del alcohol, o la venta, fabricación, distribución, posesión y el estar bajo la influencia de drogas ilegales es prohibido y dará justa causa al patrono para ser justificante de despido.

Reporte de violaciones al código

Cualquier infracción a este código deberá ser dirigida por escrito o vía correo electrónico a Recursos Humanos con copia a la Gerencia General. Electrónica Daytron se compromete a mantener la confidencialidad y ningún colaborador será perseguido o sancionado por realizar una denuncia fundamentada.

SANCIONES

Toda violación a las presentes disposiciones, por incumplimiento de las obligaciones y prohibiciones aquí establecidas, otorgará derecho a la empresa de aplicar las sanciones correspondientes, las cuales serán ejecutadas por el (la) supervisor (a) inmediato, según corresponda.

Las sanciones que se aplicarán de conformidad con la gravedad de la falta, y tomando en cuenta la reincidencia y otros elementos de juicio similares, son las que se detallan a continuación:

1. Amonestación verbal por parte del superior inmediato, según sea el caso.
2. Amonestación escrita de quien corresponda, con copia al expediente personal.
3. Suspensión del trabajo sin goce de sueldo, decretada por el Gerente General, quien fijará el tiempo que durará la suspensión, dentro de los términos establecidos por las leyes laborales.
4. Despido sin responsabilidad patronal.

B. Antecedentes del problema

Electrónica Daytron es una empresa familiar que se dedica a la distribución autorizada de productos marca Samsung en Costa Rica, la empresa ha ido creciendo de forma muy rápida, tanto en ventas como en contratación de personal.

Actualmente la empresa cuenta 85 empleados y el departamento de Recursos Humanos trabaja de forma virtual, ya que sus funciones están distribuidas entre las Gerencias de la empresa, y un colaborador del departamento de Contabilidad que es el responsable de confeccionar las planillas y vacaciones; sin embargo la empresa ha visto la necesidad de implementar un departamento de recursos humanos formalmente, por eso compró un modulo adicional al sistema de información que esta operando en la empresa para asistir a corto plazo a dicho departamento, adicionalmente la Gerencia planteó las políticas mencionadas anteriormente y su futura posición del departamento de recursos humanos en el organigrama de Electrónica Daytron.

C. Planteo del problema

¿Cómo implementar la formalización del departamento de Recursos Humanos para la empresa Electrónica Daytron?

D. Justificación del problema

Electrónica Daytron es una compañía que tiene 85 empleados y esta catalogada en como un gran contribuyente debido al volumen de sus ventas anuales, es imperativo formalizar el departamento de recursos humanos, ya que este va a brindar información útil a la Gerencia General como a la Junta Directiva, como son el índice de rotación de personal, el desempeño de los colaboradores, índices de ausentismo, entre otros.

Por otro lado esta formalización va a promover las buenas prácticas en labores como el reclutamiento del personal, la adecuada evaluación del desempeño, el cumplimiento de políticas de la empresa en relación con el área de recurso humano, un constante monitoreo al ambiente laboral de la empresa y una asesoría permanente en temas de legislación laboral. Adicionalmente hay que considerar la falta de formalización en los procedimientos para los procesos de recursos humanos, ya que estos se transmiten de forma verbal de funcionario a funcionario y no se establecen de forma escrita.

E. Objetivos de la Investigación

1. Objetivo General

Diseñar e implementar el departamento de Recursos Humanos para la empresa Electrónica Daytron, a partir de las políticas y organigrama predefinidos en esta área.

2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la empresa Electrónica Daytron en materia de Recursos Humanos.

- Diseñar los procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo para el departamento de Recursos Humanos.
- Diseñar nuevas políticas para el departamento de Recursos Humanos.
- Diseñar el plan de implementación del departamento de Recursos Humanos.

F. Alcance y Limitaciones

1. Alcance

El estudio se realizó en Electrónica Daytron S.A., en la zona industrial de Pavas, San José, Costa Rica.

En donde del proceso llamado provisión se tomarán los aspectos del reclutamiento y selección de personal; para el proceso de aplicación se abordarán los temas de diseño, descripción y análisis de cargos, estos principalmente para la propuesta de puestos a crear y por último la evaluación del desempeño.

Para el proceso de mantenimiento se estudiarán únicamente las políticas salariales de la empresa y para el proceso de desarrollo se focalizará en el entrenamiento del personal.

2. Limitaciones

Por medida de seguridad de la empresa, los salarios de los empleados no fueron entregados al siguiente estudio, ya que a pesar de ser un trabajo con fines académicos se prefirió no suministrarlos, pero se nos indicó que ningún funcionario está por debajo del salario mínimo que establece el Ministerio de Trabajo, así que el estudio en la parte salarial solo se hizo enfocado en las políticas actuales.

Los procedimientos de la empresa, para los procesos de recursos humanos anteriormente delimitados, no estaban redactados para el momento de estudio, por lo que se dio a la tarea de redactarlos y diseñarlos, según las entrevistas realizadas y con la verificación de los participantes del proceso.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detallarán algunos conceptos básicos relacionados con el desarrollo del presente trabajo, que tienen como finalidad permitirle al lector familiarizarse con el contenido de los siguientes capítulos y además, brindarle las bases teóricas necesarias.

A. Administración

Según Stephen Robbins y David Decenzo en su libro Fundamentos de Administración, la Administración es el proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.

Además, también definen la eficiencia como hacer algo correctamente; se refiere a la relación entre insumos y los productos. En donde se busca reducir al mínimo los costos de los recursos. Y la eficacia es hacer lo correcto; alcanzar las metas

B. Análisis Administrativo

Carlos Hernández, en su libro Análisis Administrativo lo define como el método de investigación científica aplicado a la Administración, basado en los métodos cuantitativos, las ciencias del comportamiento humano y en el enfoque de sistemas, que consiste en dividir o separar las partes constitutivas de una situación o problema administrativo y su estudio, hasta llegar al conocimiento de los principios o elementos de que se forma, esto es naturaleza, causas y manifestaciones, con el propósito de realizar una evaluación, inicialmente, y de proceder a un cambio organizativo, si es el caso.

Además indica los siguientes tipos de análisis:

Tipos de Estudio que realiza el análisis administrativo

El análisis administrativo es un área de la administración que tiene como características la producción de investigaciones y soluciones a problemas determinados.

Algunos de los instrumentos de evaluación del análisis administrativo son:

Estudios de colas o filas: Estudio utilizado para situaciones donde se da un flujo lineal.

Estudios para determinar las necesidades de establecer archivos en forma centralizada o descentralizada: Estudio determina si toda la información debe estar en un solo punto o distribuida según las necesidades de los usuarios de dicha información.

Diseño o rediseño de formularios: Estudio que busca definir o redefinir un formato claro y conciso de los tipos de formularios, o papelería en general, que se requiere para trasladar la información.

Estudio sobre el control de inventarios: El fin de este estudio es desarrollar una manera óptima para manejar los inventarios en cuanto a costos, rotación, obsolescencia, daños, entre otros.

Estudio de tiempos y movimientos: Su objetivo es determinar la duración y distancia eficiente que deben recorrer los objetos en estudio, para eficientizar estos dos factores.

Estudios sobre la distribución de planta y equipo: Su fin es establecer la mejor distribución física de una planta y del equipo que funciona dentro de ella, para maximizar el espacio.

Estudio y análisis de procedimientos: Tiene como propósito, analizar los procedimientos para detectar las etapas donde se vuelven lentos o que presentan duplicidad de funciones, todo esto para hacerlos eficientes.

Procedimiento

Un procedimiento según Gómez (1994, página 67), es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituye una unidad y son necesarias para realizar una función o aspectos de ella.

Características de los procedimientos

Según Certo (1987, página 142), se pueden mencionar las siguientes como características de los procedimientos:

- Aplicación a trabajos rutinarios
- Fijación de límites de tiempos
- Hechos y no supuestos, los procedimientos se basan en hechos concretos sobre una situación particular.
- Sujeción y relación, al formular un procedimiento es importante que sus pasos sean sucesivos, complementarios, y que, en conjunto, tienda a alcanzar la meta deseada.
- Elementos a considerar, como lo son materiales, el personal, el tipo de trabajo y el objetivo
- Estabilidad, Flexibilidad y equilibrio
- Revisión periódica.

Para realizar un estudio de procedimientos, Gómez Ceja, señala seis pasos principales:

1. Selección del trabajo o procedimiento a estudiar: Para este paso se considera necesario tomar en cuenta factores de orden económico, técnico y de relaciones humanas para la selección.
2. Registro de datos relativos al procedimiento: Se debe recolectar por medio de observación directa y entrevistas dirigidas, que se registran en formularios confeccionados para tales fines. Posteriormente éstos se deben verificar y diagramar.
3. Examen crítico del procedimiento, teniendo en cuenta las preguntas: ¿Qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Dónde se hace? ¿Quién lo hace? : Se debe evaluar en forma crítica el procedimiento.

4. Desarrollo del procedimiento más adecuado: Se debe planear el procedimiento propuesto, utiliza técnicas existentes, por medio de una comparación que demuestre las ventajas, ahorros y simplificaciones en los procesos.
5. Adopción del procedimiento: Para obtener este punto es necesaria la aprobación de la dirección.
6. Mantener actualizado el procedimiento.

Sistemas

Para Chiavenato, "... sistema es un conjunto de partes relacionadas entre sí para alcanzar determinado objetivo."(Chiavenato,1993,p.70). En donde además define:

Diseño de Sistemas Administrativos

El diseño de los sistemas administrativos tiene como punto de partida los objetivos y funciones organizacionales, las funciones de los puestos de trabajo y el perfil de los productos o servicios que se espera lograr. Lógicamente, deben considerarse también la clase, la cantidad y la calidad de los recursos a emplear para esos fines. El recurso tiempo juega un papel importante en lo que se ha dado en llamar tiempo de respuesta del sistema, que significa lo que tarda en salir el producto del sistema.

Elementos y normas para el diseño de sistemas administrativos.

Establecer los elementos y normas de diseño

Establecer los elementos y normas de diseño administrativo de un sistema no es tarea fácil a primera entrada; todos ellos están interrelacionados y a menudo es difícil definir límites claros entre uno y otro, o porque el desarrollo de un sistema se realiza a través de etapas ordenadas y secuencialmente unidas. A veces es preciso retroceder e incorporar aspectos que fueron omitidos.

Federico Silva en su libro "Análisis y diseño de sistemas. Teoría y práctica", 1984, aporta algunas características para el diseño de sistemas administrativos. Estos son:

Estudio preliminar o prefactibilidad: Aquí se determinan las dimensiones del problema, como la estimación de tiempos y recursos necesarios.

Documentación del sistema existente y definición de requerimientos: Recopilados los hechos en forma sistemática, deben ser analizados y estudiados detenidamente para comprender su origen y poder elaborar opciones de diseño.

Diseño del sistema: Se diseña el sistema o modifica el existente según los requerimientos establecidos. Se estructuran las salidas, el formato y el tipo de análisis.

Programación y desarrollo de los procedimientos: Incluye la elaboración de los programas, definición de procedimientos y manuales.

Implantación: Se operacionaliza el sistema realizándose pruebas con datos reales y ficticios, verificándose sus resultados. Se introducen nuevos procedimientos para dar los primeros pasos.

Operación: Aquí el sistema empieza a operar regularmente, elaborando y procesando la información.

Mantenimiento y modificación: Al sistema deben adaptársele cambios a consecuencia de deficiencia a nuevos requerimientos. Esta etapa opera mientras dura el sistema y consume gran cantidad de recursos de análisis.

En cuanto a las normas de diseño de sistemas, puede afirmarse que éstas han seguido la nomenclatura universal con base en figuras de forma de rectángulos, líneas continuas, discontinuas y quebradas, y nomenclatura de divisiones, direcciones, departamentos, oficinas, secciones y unidades.

Las anteriores comprenden: organigrama, gráficas de Gantt, redes de PERT/CMP, fluxogramas, formularios, manuales, entre otros.

Definición de Manuales

Un manual "... es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas o procedimientos de una organización, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo" (Instituto Tecnológico de Costa Rica, Curso de Análisis Administrativo. I Semestre. Nota Técnica "Manuales de procedimientos" 1996; página 7)

Clases de Manuales

Básicamente, los manuales pueden ser clasificados en tres tipos:

1. Por su alcance

Al respecto pueden ser:

- Generales, o de aplicación universal
- Departamentales, o de aplicación específica
- De puestos, o de aplicación individual

2. Por su contenido

Pueden ser:

- Historia
- Organización
- Políticas
- Funciones
- Procedimientos
- Contenido Múltiples

3. Por su función específica

Pueden ser:

- De personal
- De ventas
- De Finanzas
- Otras funciones

Técnicas de control para la revisión de los manuales

Algunos lineamientos que se podrían considerar como instrumentos de control para la revisión de los manuales son:

- Ordenar que los procedimientos escritos se observen, y hacer responsables a los poseedores de manuales para que señalen la necesidad de revisiones, cuando la experiencia en la operación indique que las instrucciones vigentes no son practicables.
- Establecer programas regulares de auditoría, para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos descritos.
- Al designar el personal para integrar el departamento de procedimientos, es necesario aclarar que una parte del mismo se encargue de preparar, aclarar y publicar las revisiones que se le hagan al manual.
- Publicar con frecuencia todo aquel contenido ya revisado y las páginas correspondientes del índice, con la solicitud de que los poseedores de manuales comprueben que éstos estén completos.
- Hacer que la unidad de control de formas señale los cambios en procedimientos que resulten de formas nuevas o revisadas y proseguir con las necesarias revisiones del manual.

Definición de Manuales de Procedimientos

El manual de procedimientos es simplemente, la presentación por escrito de los procedimientos. Estos manuales son los que señalan el procedimiento a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe una secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para quién han de realizarse. (Instituto Tecnológico de Costa Rica, Curso de Análisis Administrativo. I semestre. Nota Técnica “Manuales de procedimientos” 1996; página 10)

Teoría general de formularios

En el sitio web de monografías, explica la teoría de formularios de la siguiente forma:

Definición

Es una pieza de papel que contiene datos y espacios en blanco para registrar información variable, el cuál tendrá diferente utilización según el área funcional a la cual pertenezca. Puede considerarse también como un instrumento de trabajo cuyo objetivo es transportar información para simplificar y facilitar el desarrollo de los procedimientos administrativos. En ellos se imprime información constante y que tiene una serie de espacios para asentar información variable. Es todo papel que contenga información, texto, epígrafes, impresos o en blanco para rellenarlos posteriormente

Partes del formulario.

Extremo superior o cabeza:

Se utiliza para los datos iniciales del formulario, como identificación del organismo, título o denominación de la forma y otros. Representa la introducción respecto a la acción que se va a desarrollar en el cuerpo del formulario.

Cuerpo del formulario:

Contiene el mayor grupo de datos del formulario, que son los que generan la acción implícita los cuales se determinan, de acuerdo con la información que se desea obtener, mediante la utilización de la forma. Se analizan las decisiones acerca de los datos y la distribución siguiendo una secuencia lógica de colocación.

Extremo inferior o pie:

Contiene los datos de cierre o conclusión del formulario, firmas y sellos para aprobar o conformar la información registrada en el cuerpo del mismo, y también se asienta el código de registro

Objetivo:

Llenar las necesidades que las oficinas demandan, son aquellos medios para alcanzar un fin.

Objetivos específicos,

Facilitar el flujo de información y el procesamiento de datos, imprimir uniformidad en los procedimientos, sintetizar y relacionar información y por ultimo, dar valor legal a determinadas transacciones.

Importancia:

Su importancia radica en que sirven de soporte a las transacciones y los empleados trabajan guiándose por los formularios, además cualquier acto administrativo se refleja en un formulario.

Uso de los formularios.

Se utilizan para garantizar la uniformidad de información, dar precisión y para eliminar la necesidad de copiar a mano.

Presentación.

De acuerdo a la presentación se pueden encontrar formularios como: talonarios, juego-listo o snap-out, formas continuas, autocopiante químico, físico o carbonizado, y cuaderno.

Requerimientos del analista y dibujante de formularios:

Para el análisis de formularios es necesario conocer la estructura y funciones de la organización, y los sistemas administrativos. Tener capacitación en técnicas de diseño y, en el diseño y análisis de formularios. Conocer las técnicas de impresión y los tipos de papel y tinta.

Para el dibujo se requiere capacitación en técnicas de dibujo, diseño e impresión, destreza en el manejo de equipos de dibujo y experiencia en el diseño de formularios.

Clasificación:

Se pueden clasificar según su uso como breves, eventuales, pilotos y definitivos; según su aspecto funcional pueden presentarse como convenios, reclamos, solicitudes, autorizaciones, quejas, pedidos, cálculos estimados, acuses de renta, entre otros;

Según su diseño pueden ser líneas, recuadros y columnas.

De acuerdo a su forma de utilización pueden ser de posición o estadísticos, los que se conocen como ficheros; Y de relación o dinámicos los cuales se utilizan para dar información circular por varios servicios.

Según su ámbito de aplicación pueden ser básicos de una dependencia, o temporales los cuales se aplican en momentos determinados como lo son las encuestas.

Consideraciones generales para la elaboración de un formulario.

Debemos considerar ciertos aspectos para elaborar un formulario exitosamente, el primer aspecto a considerar es realizar una revisión y determinar la necesidad del formulario y si existen formularios que compartan en mismo objetivo. Posteriormente elegir el tamaño estándar de papel y letra adecuada para el diseño e impresión, y de ahí elaborar una lista con toda la formación que contendrá el formulario.

Determinar espacios horizontales para cada dato y la mejor distribución de estos, de acuerdo con los responsables de su llenado, que debe ser a mano o a maquina, evitando áreas libres o desperdicios de papel y exceso de zonas sombreadas.

Una vez realizada esta revisión se procede a poner a prueba el formulario, por tres meses y constatar si cumple su objetivo.

Requisitos básicos:

Antes de llevar a cabo la elaboración del formulario se debe crear una actitud mental favorable en aquellas personas que van a hacer uso de dicho formulario, y sobre todo debe presentar el método más sencillo y cómodo para el ingreso de los datos, y al mismo tiempo facilitar el uso de la información una vez que ha sido registrada en la respectiva forma.

Es muy importante tomar en cuenta la economía en papel e impresión de la forma, sin sacrificar la eficiencia en su uso.

Diseño del formulario

El proceso de elaboración del formulario comienza con el diseño del mismo, siguiendo las pautas para el desarrollo exitoso del proceso y para ello se deben cumplir la fase del pre-diseño, diseño y post-diseño.

Fases para el diseño

En esta fase se debe realizar una lista de comprobación y determinar con detalles las necesidades que se han de satisfacer. Para cumplir con los requerimientos de esta

fase, se realiza una serie de preguntas para comprobar la efectividad del pre-diseño y proceder a realizar la fase del diseño.

- ¿Se determinó la necesidad de la existencia del impreso?
- ¿Son necesarios todos los elementos recogidos por el mismo?
- ¿Son necesarias todas las copias previstas?
- ¿Es lógica la secuencia de los datos?
- ¿La cantidad de escritura requerida para registrar los datos esta reducida al mínimo?
- ¿Esta autorizado el diseño del formulario?
- ¿Cuál es el departamento origen?
- ¿Cuál es la finalidad del formulario?
- ¿Tienen relación el nombre del formulario con la finalidad?
- ¿Es necesario un subtítulo?
- ¿Está la cantidad a imprimir, relacionada con el uso que se va a hacer del formulario?
- ¿Cuál es el tiempo de entrega solicitado al impresor?
- ¿Con qué frecuencia se va a usar el formulario?
- ¿Debe tener el formulario un número de serie?
- ¿Este formulario elimina la necesidad de algún otro?
- ¿Puede afectar de alguna forma previsible, la aparición de este formulario a los ya existentes?

Fase del diseño

En esta fase se busca ordenar lógicamente los datos fijos en la hoja, se comienza por la cuenta de espacio, que se refiere a que sobre el esquema debe contar en las casillas 2,5 mm por carácter, para las entradas que se van a hacer con máquinas de escribir, y 4mm para caracteres que se introducirán a mano. Calcular el espacio necesario para cada entrada de los datos.

Determinar el tamaño, la anchura del impreso vendrá determinada por la línea de mayor longitud; de acuerdo con el resultado de la cuenta de espacios. El mayor número de líneas en sentido vertical, determinará la altura del formulario. Añadir los tamaños de los márgenes necesarios para tener el tamaño total.

Ajuste, decidir el tamaño del papel que se va a utilizar empleando medidas estándar y realizando los ajustes necesarios para que encaje en el mismo.

Trazado, dibujar todas las líneas que crucen completamente el impreso de arriba abajo. Completar la red dibujando todas las reglas incompletas, tanto verticales como horizontales.

Letras, introducir a mano todo el texto de datos fijos, incluyendo las instrucciones a un tamaño aproximado al real.

Instrucciones, una vez realizado el diseño, se debe hacer o preparar las instrucciones de impresión. Si es necesario, dar especificaciones adicionales para el impresor.

Lista de comprobación del diseño: El formulario debe responder afirmativamente a las siguientes preguntas, para poder pasar a la próxima fase:

¿Indica el título claramente la naturaleza y función del formulario?

¿Se encuentra en una posición adecuada?

¿Los datos fijos se comprenden fácilmente?

¿El lenguaje es claro?

¿Están las instrucciones específicas próximas al lugar de los datos a que se refieren?

¿Están las instrucciones generales ubicadas adecuadamente?

¿Las líneas son las adecuadas?

¿Se han aplicado las líneas adecuadamente?

¿Se han aprovechado por completo todas las posibilidades de las casillas?

¿Los datos fijos se encuentran en el ángulo superior izquierdo?

¿Se identifican todas las copias del formulario?

¿Está el formulario identificado mediante un código numérico?

Posterior a esto, se debe realizar una lista de comprobación del cumplimiento del formulario, donde se deben responder afirmativamente las siguientes preguntas:

¿Se ha reducido al mínimo la cantidad de escritura necesaria?

¿Se encuentran los datos fijos en el orden más lógico?

¿Se dispone de espacio suficiente para cada dato variable?

¿Son correctos los espaciados horizontales y verticales?

¿Se han especificado correctamente los márgenes?

¿Los títulos, números y colores facilitan el seguimiento, despacho y manejo del formulario?

¿Viene el formulario identificado con un número impreso?

¿Están identificadas las copias del impreso para hacer posible su autoseguimiento?

¿Se usan casillas "A" y "Desde"?

Se debe prestar mucha atención al formulario y comprobar que no aparezca el nombre de la empresa en un formulario usado por personas ajenas externas a la misma, al igual que el nombre del departamento de origen no debe aparecer en un impreso externo.

Fase del Post-diseño

Para completar esta fase se debe tener en cuenta tipo, peso y color del papel, color de la tinta, papel carbón total o parcial, perforaciones, para el archivo, tipos de impresión por una o ambas caras; de ser el caso, dirección de datos, márgenes, numeración, número de ejemplares, fecha de entrega e impresión continua.

Partes de un instructivo

Todo formulario debe ir acompañado de su respectivo instructivo, el cual agiliza la implementación de forma eficaz. Debe estar elaborado en un lenguaje claro y preciso.

El instructivo esta dividido en:

- Título del formulario
- Objetivos (razón de la situación)
- Generalidades
- Modo de llenado (maquina o a mano)
- Medio de obtención
- Tiempo estimado

Características de impresión:

- Numero de copias
- Papel (color, marca y base del original y copias)
- Tinta, color de tinta.
- Márgenes (lado y ancho para archivar)
- Indicar si lleva perforaciones.
- Encuadernación (hojas sueltas o cosidas)
- Juego (desglosables o sueltos)

- Encolados
- Indicar lado
- Lomo abierto o cubierto
- Tapas de papel o cartulina, sujetas con tornillo u otro
- Instrucciones de cómo llenar los espacios en blanco

Análisis de formularios.

Consideraciones generales sobre el análisis de formularios:

Es una operación que requiere la habilidad y experiencia en el trabajo de formularios, algunas veces es recomendable agotar la existencia antes de implantar los nuevos formularios, aunque muchas veces indica la eliminación de los formularios anteriores e implantar los nuevos.

Requisitos básicos para un buen análisis.

Todo formulario, bien analizado, debe contener una agrupación lógica de los datos, orden de llenado, de lectura, orden conceptual y orden de importancia. Distribución de espacio, títulos claros que definan su función dentro de la forma, instrucciones claras y correctamente ubicadas, tamaño de las letras bien proporcionada y mejor seleccionado.

Los datos más solicitados, como lo son los totales, colones, dólares, entre otros, deben destacarse, debe presentar una escogencia y correcta aplicación de las líneas, debe facilitar su labor personal que trabaje con ellas correcta definición de márgenes bien espaciados. Estandarización del tamaño del papel. Selección del papel de acuerdo a la función que va a desempeñar la forma y su duración. Correcto número de copias indicando en cada uno, su destino.

Combinación y rediseño de formularios

Aquellos formularios que tienen un objetivo similar, pueden fusionarse y pueden servir al propósito alcanzado por cada uno separadamente.

Al hacer el rediseño propuesto, hay que determinar si es el más adecuado para obtener o recoger la información con claridad y precisión con que lo venía haciendo el formulario anterior. Si se ha utilizado el papel adecuado, orden lógico, espacios apropiados, términos y palabras de significado común, para que el formulario continúe suministrando a los usuarios los datos e información que venía obteniéndose con los formularios en uso, como influye el nuevo formulario en los procedimientos en los cuales estaban inmersos los formularios fusionados. Debe elaborarse el formulario necesario para revisar gráficamente como circulara el nuevo formulario.

Sistemas de control de formularios.

Es un plan o método usado por la gerencia para guiar y regular las operaciones de oficina, mediante la normalización del flujo de papeles, donde se detecta la necesidad

de realizar ajustes o para utilizar los formularios en forma más eficiente y mantener el seguimiento a cada formulario implantado.

Consideraciones generales de los sistemas de control

Eliminar los formularios innecesarios y evitar su creación, consolidar formularios que se complementen, rediseñar formularios para aumentar la eficiencia y disminuir los errores. Mantener cantidades adecuadas de formularios en existencia. Establecer un procedimiento adecuado para suministrar formularios a los usuarios. Trabajar en coordinación con el departamento de compras para evitar la adquisición de formularios no autorizados. Revisar muestras de los formularios antes de su impresión final a fin de lograr del impresor lo que se quiere.

Nivel de organización.

El control de formularios se debe centrar en un lugar suficientemente alto dentro de la organización como para dar una visión amplia, necesaria para la revisión, coordinación y mejora de la instalación de los formularios. Se debe tomar en cuenta la opinión del analista y de los usuarios, ya que el analista es quien decide cómo deben ir distribuidos los datos y el usuario decide cuáles son los datos necesarios.

Control de formularios.

En la etapa del control de formularios se incluye el establecimiento de un programa de control como política de la empresa y la comprensión de los factores que componen el problema. Debe existir relación entre el control y, los sistemas y procedimientos. Los componentes básicos de este programa deben ser la función que efectúa la forma, el tema principal de la forma y el tema secundario.

El índice funcional

Es la principal herramienta en la unidad de control, contiene los formularios agrupados de acuerdo con el propósito a que sirven. El índice funcional es para uso exclusivo de quienes son responsables del control de formularios. Los formularios destinados a propósitos similares pueden ser analizados para determinar cuál puede ser eliminado y cuál puede ser más ampliamente usado. Para las necesidades de nuestras empresas, es suficiente con los propósitos de acordar autorizar, facturar, instruir, notificar, registrar, reportar y requerir.

Pasos para la elaboración

Tomar muestra de todos los formularios, posteriormente agrupar los formularios por los que se hayan escogido, así como las subdivisiones de esos temas, y codificar por temas, agrupar por función, codificar por función, preparar carpetas para archivar las muestras, preparar una lista tabulada con la información del número y nombre del formulario, y el número de índice funcional que le corresponde.

CLASIFICACIÓN DE FORMULARIOS

Determinar para cada caso cuál clasificación es más conveniente a los fines de control que se persiguen y a la empresa en que se aplica.

Número correlativo: asignar un número de código a todos los formularios. Éste es poco flexible y se desactualiza constantemente por lo que es ideal para empresas pequeñas.

Por área emisora:

- Asignar a cada departamento un millar de números, de códigos o una centena de acuerdo a la magnitud.

Compras: 0000 al 0999

Contabilidad 1000 al 1999

Ventas 2000 al 2999

- Asignar los dígitos característicos a cada área y un número correlativo.

Compras 01 – XXXX

Contabilidad 02 – XXXX

Ventas 03 – XXXX

Por el procedimiento en que interviene:

Es el que presenta mayores ventajas por la fácil ubicación del formulario por parte del usuario.

Diagrama de Flujo

Definición: “El diagrama de flujo consiste en una gráfica matricial que representa el flujo o secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables involucradas en su ejecución. Muestra los tiempos de duración de las tareas y la concentración del trabajo por responsables” (Hernández Orozco,2002,p.103)

En el libro Análisis y diseño de sistemas de Federico Silva, indica los usos e importancia de los diagramas de flujo, así como las técnicas de análisis de los mismos

La importancia radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación.



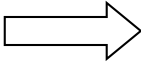


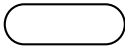
Esta importancia radica en cuatro aspectos de uso:

1. En la planeación de sistemas: Elaborar un fluxograma obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos. El fluxograma permite racionalizar los procedimientos establecidos introduciendo cambios para lograr procedimientos de mayor eficacia y simplificación de las tareas.
2. En la actualidad de sistemas: Los cambios en los procesamientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo

cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.

3. Simplicidad en los sistemas: El empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis de flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.
4. Ahorro de tiempo y costo: El empleo del diagrama de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

Simbología utilizada en los diagramas de flujo

Proceso:		Rectángulo. Representa una instrucción que debe ser ejecutada. Operaciones, procesamiento.
Decisión:		Rombo. Elección. Representa una pregunta e indica destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Remisión:		Remisión. Traslado de documentos de un lugar a otro.
Recepción:		Triángulo. Recepción, guardas o almacenamiento.
Flechas:		Línea con punta. Flujo de información. Indica la dirección que sigue el flujo en el sistema. Puede ser hacia las cuatro direcciones: arriba, derecha, izquierda y abajo.
Terminal:		Rectángulo con lados cóncavos. Inicio / Fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.

Técnicas de Análisis

Posterior a la recopilación de información y la descripción de procesos se debe efectuar el análisis de los mismos, haciendo uso de ciertas técnicas específicas como lo son:

- Examen de Quintiliano: Esta técnica bastante común entre los analistas organizacionales. Consiste en una secuencia de preguntas que ayudan a entender más a fondo el procedimiento y los elementos que lo involucran. Su aplicación reside en preguntar a cada operación del proceso las siguientes inquietudes:

¿Qué?
¿Quién?
¿Donde?
¿Cómo?

¿Porque medios?

A través de estas preguntas, se logra determinar los: objetivos, los responsables del procedimiento, el lugar donde se realizan las actividades, la forma en que cada paso es realizado y las políticas que regulen los mismos.

Una vez realizado este interrogatorio, el analista debe estar en capacidad de poder plantear unas posibles mejoras al procedimiento puesto que ya habrá detectado sus debilidades y oportunidades de mejora

- Prueba del Ácido: Esta es otra práctica para analizar y evaluar un proceso, la misma busca otorgar un valor a cada actividad (V) del proceso para determinar su importancia relativa dentro del mismo. Durante su aplicación se realizan cinco consultas de respuesta dicotómicas. (Alan Henderson G. Antología del Curso de Gestión de la Producción ITCR. 2007, Pág. # 56)

Las preguntas y respuestas propuestas que se realizan con esta técnica son las siguientes:

1. ¿Notará el cliente final una disminución en el valor de su servicio si esta actividad no se ejecuta? Respuesta establecida Sí.
2. ¿Estaría evidentemente incompleto el servicio sin este paso? Respuesta establecida: Sí
3. ¿Si usted estuviera obligado a entregar el servicio en forma urgente, obviaría usted este paso? Respuesta establecida: No
4. ¿Si usted está coordinando este proceso y podría lograr ahorros eliminando este pasó? Respuesta establecida: No
5. ¿Si la actividad consiste en una revisión, es la tasa de rechazos o devoluciones significativas? Respuesta establecida: Sí

Por cada respuesta aplicada a la actividad cuya respuesta coincida con la propuesta se debe asignar un punto, obteniendo una puntuación máxima de cinco (V=5). De no coincidir la respuesta de la pregunta con la propuesta no se le da punto alguno.

Para la evaluación de esta técnica existe un criterio de decisión, en el cual se establece las siguientes clasificaciones:

V=5, es clasificada como actividad vital.

$V \geq 3$, se considera una actividad importante.

$V < 3$, es una actividad sospechosa (si alguna actividad presenta esta puntuación se le debe aplicar algún tipo de rediseño puesto que de cierta manera tiene oportunidad de mejora)

V=0, se considera una actividad de desperdicio.

- Técnica Lista de Chequeo: Está, es una herramienta de análisis que permite evaluar a los formularios utilizados por cualquier institución, tanto cualitativamente como cuantitativamente. Su método de aplicación consiste en detallar, primeramente, cuales son los elementos que debe contener cada formulario y segundo, mediante el análisis y la observación directa de la forma, determinar cuales de estos elementos están incluidos en el formulario utilizado actualmente y cuales de estos no están presentes, a su vez se debe detallar cuales de estos elementos no aplican dadas las características y naturaleza del formulario.

Una vez determinado la presencia de los elementos, se puede observar cualitativamente donde se encuentran las debilidades y fortalezas de los formularios.

A su vez, se puede obtener una calificación cuantitativa de los formularios. Para esto se procede a calcular el porcentaje de cada uno de los elementos.

Por último, con la utilización de este medio, el investigador puede plasmar sus observaciones y así como plantear, el rediseño de los formularios que considere pertinentes.

C. Sistema Organizacional

En consulta de la enciclopedia wikipedia explica los sistemas organizacionales de la siguiente forma:

Los componentes básicos del sistema organizacional son:

1. Estructura organizacional.
2. Especialización del trabajo.
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control o tramo administrativo.
5. Departamentalización.
6. Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Estos componentes definen la forma que tendrá la organización. La forma es sumamente importante por que influye sobre el trabajo de los individuos. Por ejemplo, una estructura muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no va a favorecer el trabajo en equipo, por el contrario, si queremos incentivar el trabajo en equipo necesitamos una estructura más horizontal. ¿Por qué? Pues pregúntese lo siguiente ¿dónde se sentirá más libre de dar sus opiniones en una reunión de trabajo: ¿con compañeros de jerarquía similar a la suya, o con su jefe o el jefe de su jefe?

Estructura Organizacional

La estructura organizacional representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización.

Estos son: especialización del trabajo, Departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Diseños Organizacionales Más Utilizados:

Los diseños más comunes en uso son: la estructura simple, la burocracia, la estructura matricial, la departamentalización y la unidad estratégica de negocios.

- La estructura simple: Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada. Tiene

un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en los cuales el gerente y el dueño son una misma persona. La fortaleza de la estructura simple yace en su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Una debilidad importante es que es difícil de mantenerla una vez que la organización deja de ser pequeña.

- La burocracia: La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y quepo y empleados que tienen la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” entre sus compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con gerentes con menos talento (y por lo tanto menos costos) en los niveles medio e inferior. Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre las subunidades.

La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: un interés obsesivo por las reglas. La burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

- La estructura matricial o de matriz: Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial o de matriz. Esencialmente la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto.

La fortaleza de la departamentalización funcional yace en poner juntos especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por productos, tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas.

Facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales. Aún más, proporciona una clara responsabilidad para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.

La característica estructural más obvia es que rompe el concepto de la unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes, sus gerentes funcionales y sus gerentes de producto. Por tanto, la estructura de matriz tiene una cadena de doble mando.

- La departamentalización: La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades. De entrada, es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones.

Algunos tipos de departamentalización son:

- Departamentalización por tiempo: La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente. Por ejemplo: Hospitales, plantas eléctricas, etc.
- Departamentalización por función empresarial o funcional: Expresa lo que la hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.
- Departamentalización territorial o geográfica: Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a, por ejemplo, un administrador.
- Departamentalización por tipo de clientes: Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos. Por ejemplo, un banco que tiene los departamentos de Préstamos inmobiliarios e hipotecarios, banca agrícola, etc.
- Departamentalización por procesos o equipos: Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un equipo determinado. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales.
- Departamentalización por productos: La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de producto. Habitualmente las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban organizadas anteriormente por función empresarial.

- Unidad estratégica de negocios: Son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Una UEN debe cumplir por lo general criterios específicos. Debe, por ejemplo, 1) poseer una misión propia, diferente a las de otras UEN; 2) contar con grupos definibles de competidores; 3) elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de otras UEN; 4) administrar sus recursos en áreas clave, y 5) poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas.

Opciones Actualizadas De Diseño

Desde principios de los 80, la alta gerencia ha estado trabajando en muchas organizaciones para desarrollar nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas computan con mayor eficacia. Describiremos tres de estos diseños estructurales: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

La estructura de equipo: Cuando la gerencia utiliza los equipos como su instrumento central de coordinación, se tiene una estructura de equipo. Las características principales de la estructura de equipo es que rompen las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también requieren que los empleados sean tanto generalistas como especialistas.

La organización virtual: ¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? Ésta es la esencia de la organización virtual (a veces también llamada de red u organización modular), es una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual es altamente centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

La organización sin fronteras: El presidente del consejo de administración de General Electric, Jack Welch, acuñó el término organización sin fronteras para describir su idea de lo que quería que fuera GE. Welch quería convertir su compañía en una “tienda de abarrotes familiar de \$60 mil millones”. Esto es, a pesar de su monstruoso tamaño, deseaba eliminar los límites verticales y horizontales dentro de GE y derribar las barreras externas entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin barreras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar los departamentos con equipos facultados.

Al eliminar las fronteras verticales, la gerencia aplanar la jerarquía. Se reduce al mínimo el estatus y el rango. Y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no es diferente al grano del fondo. Los equipos interfuncionales, las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360° (donde los compañeros y otras personas de arriba y por abajo del empleado evalúan su desempeño) son ejemplos de lo que GE está haciendo para destruir sus fronteras verticales. Los departamentos funcionales crean barreras horizontales. La manera de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos interfuncionales y organizar actividades en torno a procesos. Cuando está operando completamente, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus constituyentes externos y las barreras creadas geográficamente.

D. Comercialización

La comercialización es definida en el trabajo del Prof. Lic. E. Ugarte Rey encontrado en el sitio web de monografías como se detalla a continuación:

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Microcomercialización y macrocomercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

Definición de la Microcomercialización

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro).

La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas.

Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.

La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no de l proceso de producción. (La comercialización no lo hace todo ella sola).

Definición de Macrocomercialización

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes i servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre como funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de como influye la comercialización en la sociedad y viceversa (toda sociedad necesita un sistema económico.)

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra. Pero los macroobjetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

En las economías planeadas, los planificadores estatales deciden qué y cuánto producir y distribuir, quién debe hacerlo, cuándo y para quiénes.

Los precios son fijados por planificadores oficiales y tienden a ser muy rígidos, y no a cambiar según la oferta y la demanda. El planeamiento estatal funcionará bien en tanto la economía sea sencilla, y pequeña la variedad de bienes y servicios.

En una economía de mercado, las decisiones individuales de los muchos productores y consumidores forman las macro decisiones para toda la economía. Los consumidores deciden qué se debe producir y quién lo debe hacer, a través de sus votos en dinero.

El precio es una medida del valor

Los precios vigentes en el mercado son una medida aproximada de cómo la sociedad valora determinados bienes y servicios.

Máxima libertad para elegir

Los consumidores de una economía de mercado disfrutan de la máxima libertad de elección.

Es posible que surjan conflictos

Esto se conoce como micro-macro dilema: lo que es "bueno" para algunos productores y consumidores, puede no serlo para la sociedad en conjunto.

Todas las economías necesitan sistemas de macrocomercialización.

La comercialización implica intercambio.

En una economía pura de subsistencia, cada familia produce todo lo que consume. No es necesario intercambiar bienes y servicios. Cada productor-consumidor es autosuficiente en plenitud.

E. Distribución

Canal de Distribución

Con frecuencia puede haber una cadena de intermediarios, en la que cada uno pasa el producto al siguiente eslabón, hasta que finalmente alcanza al consumidor o usuario final. Este proceso se conoce como cadena de distribución o canal. Cada uno de los elementos de estas cadenas tendrá sus propias necesidades específicas, que el productor debe considerar junto con las del usuario final.

(a) Tipos de canales

- Venta directa, por ejemplo, vía el pedido por correo, las ventas de Internet y por teléfono.
- Agente, que vende directamente en nombre del productor.
- Distribuidor, que vende a los minoristas.
- Minorista (también llamado distribuidor), que vende al cliente final.
- Anuncios, usados para bienes de consumo.

Los canales de distribución no se pueden restringir a los productos físicos. Pueden ser importantes para promover un servicio desde el productor al consumidor en ciertos sectores, ya que ambos canales, directos e indirectos, pueden ser utilizados. Los hoteles, por ejemplo, pueden vender sus servicios directamente o con agentes, operadores de viaje, líneas aéreas, tableros turísticos, sistemas centralizados de reservas, el etc.

(b) Miembros de los canales

Los canales de distribución pueden tener distintos niveles. Kotler definió el nivel más simple, el del contacto directo sin intermediarios implicados, como el canal *nivel cero*.

El nivel siguiente, es el canal *nivel uno*, caracterizado por un intermediario; en bienes de consumo un minorista, para las mercancías industriales un distribuidor. En mercados pequeños (y países pequeños) es práctico llegar a todo el mercado usando apenas los niveles cero y uno.

En mercados grandes (y en países más grandes) un segundo nivel, distribuidor por ejemplo, se utiliza principalmente para ampliar la distribución a un gran número de minoristas de cada vecindad.

(c) Estructura de los canales

A los varios niveles de la distribución, a los que se refieren como la *longitud de canal*, Lancaster y Massingham también agregaron otro elemento estructural, la relación entre sus miembros:

- Convencional o de flujo libre, canal con una gama de intermediarios por donde llegan las mercancías al usuario final.
- Transacción única, un canal temporal que se puede instalar para una transacción; por ejemplo, la venta de un proyecto específico.
- Sistema de comercialización vertical, es aquél en que los elementos de la distribución se integran.

(d) Calidad de los miembros del canal

(e) Distribución intensiva, donde la mayoría de revendedores almacena y compite con el precio del producto, (con productos de conveniencia, por ejemplo, y particularmente con marcas líderes en mercados de bienes de consumo).

(f) Distribución selectiva, éste es el patrón normal entre consumidor y mercados industriales, donde algunos revendedores especializados almacenan el producto.

(g) Distribución exclusiva, en que solamente se permite a unos revendedores especialmente seleccionados (generalmente solamente uno por área geográfica) vender el producto.

Ventas

Según O.C. Ferrel y Michael D. Harline, en su libro Estrategia de marketing, tercera edición, 2006 página 246. Indican que ventas personales consisten en la comunicación

personal pagada que trata de informar a los clientes acerca de los productos y convencerlos que los compren.

F. Franquicia

En el trabajo expuesto en el sitio web de monografías se refiere al tema de franquicias de la siguiente forma:

La franquicia es una técnica de desarrollo que permite a una empresa, la franquiciante, dar en licencia un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, enseññas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, Know How; a una tercera persona, sea natural o jurídica, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales.

- Asociación Internacional de Franquicias (IFA):

"La operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciante y el franquiciado, en el cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como Know How y entrenamiento, en esta operación el franquiciado usa el nombre comercial común de acuerdo a un formato o patrón establecido y controlado por el franquiciante. Esto implica que el franquiciado invierta sus recursos en su propio negocio".

Términos principales:

- Franquicia
 - Franquicia como contrato: Se entiende la franquicia como el perfeccionamiento de una negociación o cesión de derechos y obligaciones referentes a la operación y funcionamiento de unidades comerciales o puntos de venta sobre un territorio específico y bajo unas condiciones especiales.
 - Franquicia como unidad prestadora de servicios o punto de venta: Conjunto de elementos físicos visibles, en otras palabras del establecimiento y su forma de funcionamiento.
 - Franquicia como sistema de organización empresarial: Comprende todos los elementos integrantes, tales como: Franquiciante, franquiciado, Know How, marcas, proveedores, contratos y demás partes en esta forma de hacer negocios, de sus métodos de administración, distribución, publicidad y patrones de operación.
- Franquiciante o franquiciador

Es el empresario y/o la empresa que cede los derechos, directa o indirectamente a otros para explotar y comercializar productos y servicios, durante un período de tiempo determinado, recibe contraprestación financiera por ello y adquiere una serie de obligaciones con el franquiciado en cuanto apoyo y asistencia para el desarrollo del negocio.

Los derechos otorgados van desde el uso de un emblema o marca comercial hasta la transferencia de tecnología y conocimientos específicos, parcial o continuamente a través del tiempo

- El franquiciado

Es la persona o empresario independiente que adquiere los derechos cedidos por el franquiciante y contrae ciertas obligaciones con este para la explotación de un negocio propio a través de una o más unidades franquiciadas.

- El Know How y la asistencia técnica

Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.

- Contraprestaciones financieras

Son los pagos que el franquiciado realiza en retribución al uso de los derechos cedidos por el franquiciante, estos son principalmente:

- Derechos de entrada o "Franchise fee"
- Pago por el uso continuado de rótulos, marcas, patentes y conocimiento, denominado regalías o "royalties"
- Aporte a fondos comunes de la cadena.

- Las marcas

Son los nombres, signos o imágenes comerciales que usan los productores o distribuidores para diferenciar sus productos o servicios de los demás y por los cuales son distinguidos. Estos pertenecen a quienes han registrado debidamente ante los organismos competentes (OPI), como pertenencia pueden ser vendidos, arrendados o cedidos a terceros, en el caso de la franquicia a los franquiciados.

Clases de franquicias

Según los derechos que se otorgan:

- Franquicia individual: es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.
- Franquicia múltiple: a través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.
- Franquicia master: a través de esta, el franquiciador cede los derechos de uso de su marca y Know How a un franquiciado para que este los explote en una

región geográfica amplia a través de productos propios o entregando subfranquicias múltiples o individuales.

Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica:

- Franquicia industrial: En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante.
- Franquicia de distribución: El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional.
- Franquicia de productos y marca o franquicia de distribución no exclusiva: El franquiciante otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia.

El franquiciante no otorga exclusividad territorial o del producto. La calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos.

- Franquicia de distribución exclusiva: La diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios.
- Franquicia de conversión: Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor.

Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de Know How

- Franquicia de marca o de primera generación: Corresponde básicamente a las licencias de marca. El franquiciante solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y/o dibujo industrial al franquiciado por una contraprestación financiera establecida y por una sola vez, si es un diseño o moda temporal, o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si es un diseño o marca permanente.
- Franquicia de negocio o de segunda generación: Además de la cesión de la marca se otorga la forma de operación del negocio, "la receta", pero esta asesoría no se extiende en el tiempo, ni en la profundidad de los conocimientos transferidos.
- Franquicia de formato de tercera generación: El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas

del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia.

El franquiciante concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente.

El franquiciado recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos.

Ventajas y desventajas de la franquicia

Ventajas del franquiciante:

- Bajos costos y riesgos de desarrollo, porque el costo y el riesgo son asumidos por el franquiciado.
- Genera una presencia global a bajo costo.
- Aduñarse rápidamente del mercado.
- Valorizar y capitalizar la marca.
- El manejo o dominio de la distribución.
- Hacer economías de escala.
- Preparar operaciones financieras.
- Obtener la fidelidad del consumidor.
- Actuar en materia de innovación.

Ventajas para el franquiciado:

- Garantía de independencia, el franquiciado seguirá siempre como patrón de sí mismo, así sea el quién labore en su propio establecimiento de comercio.
- La adquisición de conocimientos (Know How).
- Reduce el riesgo de iniciar una actividad empresarial.
- Obtiene mejores precios de compra en razón del volumen total de suministros de la franquicia.
- El beneficiarse de un nombre conocido.
- Capacitación inicial y permanente, porque este es un contrato evolutivo: los productos, el servicio, Know How son objeto de un constante mejoramiento con el solo fin de hacer progresar.
- La experiencia del centro piloto.
- El sostenimiento logístico de la central.
- La publicidad.

Desventajas para el franquiciador

- Posibilidad de indisciplina del franquiciado, con sus consecuencias funestas para la cadena.
- Posibilidad de elegir franquiciados no idóneos para el manejo el crecimiento de la cadena, y su detección tardía.
- Peligro del desprestigio de la marca
- Utilidad menor para el franquiciador, en comparación con la obtenida por medio de una cadena propia.
- Posibilidad de fraude en los reportes de cánones y regalías.
- Falta control sobre la calidad.
- Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global.

Desventajas para el franquiciado

- Debe pagar montos iniciales periódicos al franquiciador.
- No es propietario del nombre y marca comercial.
- Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador
- Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.
- Está ligado a la suerte del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

G. Sistemas de Información

Según la enciclopedia Wikipedia, en su sitio web define los sistemas de información como un conjunto de procedimientos interrelacionados que forman un todo, es decir, obtiene, procesa, almacena y distribuye información (datos manipulados) para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Igualmente apoya la coordinación, análisis de problemas, visualización de aspectos complejos, entre otros aspectos. Los elementos interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de las empresas, negocios u organizaciones.

Un sistema de información contiene información de sus procesos y su entorno. Como actividades básicas producen la información que se necesita: entrada, procesamiento y salida. La retroalimentación consiste en entradas devueltas para ser evaluadas y perfeccionadas. Proporciona la información necesaria a la organización o empresa, donde y cuando se necesita. Tipos: Transaccionales, de apoyo a las decisiones y estratégicos.

Sistema de Información: es el conjunto de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la información de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesarias para desempeñar las funciones y procesos de negocios de la empresa de acuerdo a su estrategia.

H. Administración de Recursos Humanos

Según Stephen Robbins y David Decenzo en su libro Fundamentos de Administración la administración de Recursos Humanos es una función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes.

La filosofía actual de la administración de los recursos humanos la detalla Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, en donde indica "Se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales." (Chiavenato, 1999, p.3)

Importancia de los Recursos Humanos

La importancia de la administración de recursos humanos se encuentra bien demostrada en el siguiente párrafo:

La administración de recursos humanos es un área en la que confluyen varias disciplinas, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, entre otros. Los temas que ésta estudia tienen que ver con varios campos del conocimiento, se habla de la aplicación y la interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual, y del cambio organizacional, de nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, mercado, tiempo libre, incentivos y accidentes, disciplina y actitudes y un sin número de temas extremadamente diversificados. Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización, como aspectos externos o ambientales (Chiavenato, 1997).

Por otro lado, la importancia de la administración de recursos humanos radica no sólo en la enumeración de los factores positivos, que nos permite acceder gracias a su adecuada aplicación, sino también en los errores que permite evitar cuando ésta es desarrollada objetivamente. Entre estos se pueden mencionar los siguientes:

- Evita que se dé la contratación de personal inadecuado.
- No permite que se presente una alta rotación de personal.
- Impide que no se fomente el crecimiento personal, ya que proporciona los instrumentos necesarios para el desarrollo individual, especialmente mediante la capacitación,
- Elimina la posibilidad de que existan criterios subjetivos a la hora de determinar ascensos o aumentos salariales.
- Discrimina la probabilidad de que exista un desinterés por alinear los objetivos individuales con los de la organización.

Estos beneficios que se han mencionado para la administración de recursos humanos se darán en mayor o menor medida de acuerdo a factores tales como las organizaciones, tecnológicos, ambientales y hasta culturales

Los procesos de los Recursos Humanos

Como lo describe Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos los procesos básicos en la administración del personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

En donde el proceso de provisión tiene como objetivo en definir quién irá a trabajar en la organización y para esto deberá llevar a cabo actividades como la investigación de mercado de recursos humanos, el reclutamiento de personal, selección de personal entre algunas.

Para comprender cómo funcionan los procesos de provisión, debemos entender cómo ésta localiza y busca a las personas para introducirlas en su sistema.

Mercado de recursos humanos y mercado laboral

La palabra mercado implica varios significados:

- Lugar donde se efectuaban antiguamente los intercambios de mercancías y, por tanto, el local donde se reunían vendedores y compradores.
- “Espacio económico” donde se realizan intercambios de bienes y servicios elaborados y ofrecidos por los productores, y demandados por los compradores.
- Área geográfica o territorial en que convergen oferta y demanda para establecer un precio común.

En términos de suministro de recursos humanos, existen dos tipos de mercados diferentes, aunque estrechamente entrelazados e interrelacionados: el mercado laboral y mercado de recursos humanos.

Mercado Laboral

El mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo.

El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente.

Como puntos de referencia, se presenta a continuación las tres posibles situaciones del mercado laboral:

1. Oferta mayor que la demanda: Las ofertas de empleo de las organizaciones exceden al número de candidatos para satisfacerlas. Y esto causado entre otras por las elevadas inversiones en reclutamiento, criterios de selección más flexibles y elevadas inversiones en capacitación de personal para compensar la falta de preparación de los candidatos.
2. Oferta igual a la demanda: Situación de relativo equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el volumen de candidatos para satisfacerlas.
3. Oferta menor que la demanda: Situación en que las ofertas de empleo hechas por las organizaciones son pocas; hay escasez de ofertas de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Y esto causado entre otras por la baja inversión en reclutamiento, criterios de selección más rígidos y rigurosos, muy bajas inversiones en capacitación, las organizaciones pueden hacer ofertas salariales por debajo de su propia política salarial.

Mercado de recursos humanos

El mercado de recursos humanos está conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo; son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son potenciales cuando- aunque no estén buscando empleo- están en condiciones de desempeñarlo a satisfacción.

En teoría, el mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado laboral: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda y viceversa.

Subsistema de Provisión

Reclutamiento

Parte importante del subsistema de provisión es la parte de reclutamiento de personas, en donde el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 1999, p.208)

El reclutamiento exige una planeación rigurosa construida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere (Investigación Interna), lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer (Investigación Externa) y técnicas de reclutamiento por aplicar.

La investigación interna es la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un proceso amplio denominado planeación de personal.

Según Idalberto Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos indica que existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores y en casi todos exigen la participación del órgano encargado de personal.

Estos modelos se detallarán a continuación:

1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

En donde este modelo está basado en que las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio, así que cualquier variación en la productividad por factores tecnológicos, disponibilidad de recursos financieros internos o externos ó la disponibilidad de personas reducirá ó aumentará las necesidades de personal por unidad adicional de producto o servicio.

En este modelo no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos como estrategias de competidores, situación de mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.

2. Modelo basado en segmentos de cargos

Este modelo es muy utilizado en empresas de gran tamaño en donde principalmente se determina un factor estratégico en cada área de la empresa y a este factor se toman en cuenta niveles históricos de este factor, se realiza una proyección para esa área y con esos resultados se tomará la decisión de la necesidad de personal a satisfacer.

3. Modelo de sustitución de puestos claves

En este modelo se consiste en una representación visual de quién sustituye a quién en la organización, tomando en cuenta a los candidatos internos en donde estos candidatos deberán poseer una buena calificación de desempeño y una posibilidad de ascenso.

4. Modelo basado en el flujo de personal

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la empresa, en está y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de este flujo,

entradas, salidas, ascensos, y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización.

Este modelo es ideal para empresas estables y sin planes de expansión, además es útil en el análisis de los sistemas de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en este aspecto.

5. Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio y totalizante. Desde el punto de vista de insumos, la planeación de personal debe tener en cuenta cuatro factores o variables intervinientes:

- Volumen de producción planeado.
- Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de demanda, y comportamiento de la clientela.
- Planeación de carreras en la organización.

La investigación externa es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio.

Esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la clase de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de maneras específica, y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentado tanto la proporción de candidatos/candidatos escogidos para selección, como la de candidatos/ empleados admitidos.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

Finalizadas las investigación interna y externa, el paso siguiente es escoger las técnicas de reclutamiento más apropiadas para cada caso.

El proceso de reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio o solicitud de empleado. En el caso de la solicitud de empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de técnicas de reclutamiento más indicadas.

Existen tres tipos de reclutamiento, el interno, externo y el mixto.

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados. El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascenso de personal
- Programas de desarrollo personal
- Planes de "profesionalización"

Este tipo de reclutamiento exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa.

Las bases del reclutamiento interno se fundamentan en la información con otros subsistemas como lo son: resultados obtenidos por el candidato interno en pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización, resultados de evaluación de desempeño, planes de carrera, condiciones de ascenso y análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno.

Las principales ventajas del reclutamiento interno son:

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

Pero también implica que:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender
- Puede generar conflicto de intereses
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación denominada “principio de Peter”
- El reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Consulta de los archivos de candidatos
- Candidatos presentados por empleados de la empresa
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos
- Viajes de reclutamiento a otras localidades
- Anuncios en diarios y revistas
- Agencias de reclutamiento.

Tomemos en cuenta que la mayor parte de las veces estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto, en general cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Ventajas del reclutamiento externo:

- Trae nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Pero también implica que:

- Generalmente tarda más tiempo que el reclutamiento interno
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno
- Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

El reclutamiento mixto es una combinación entre el reclutamiento interno con el externo, esto porque ninguna empresa hace solo reclutamiento interno o externo. Ambos deben complementarse, ya que si una empresa realiza solo reclutamiento interno en algún momento de la cadena de ascenso va a tener una vacante vacía, así a menos que no se decida eliminar la plaza, esta tendrá que llenarse con un candidato externo.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno. Este se utiliza cuando la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo, pero al no encontrarlo se decide ascender a su propio personal.
- b. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo. Es utilizada cuando la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa y si no halla candidatos del nivel esperado se recurre al reclutamiento externo.
- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno "simultáneos". Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos.

Selección del personal

La selección de personal tiene como objetivo básico es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la empresa.

Ampliando el objetivo sería escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar, la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento (Carelli, Seleçao de pessoal: uma abordagem empírica, tesis de doctorado, Instituto de Psicología, Universidad de Sao Paulo, 1972, pp.27-31)

Modelo de Colocación: Es cuando no se contempla el rechazo, en otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido.

Modelo de Selección: Es cuando existe hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer, en donde pueden ocurrir dos alternativas, aprobación o rechazo. Si es rechazo simplemente sale del proceso y de lo contrario se le otorga la plaza.

Modelo de Clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional en donde hay varios vacantes y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que éstos se agoten.

Dado que la selección de recurso humano es un sistema de comparación y de toma de decisiones, es necesario apoyarse en un estándar, el cual se fundamenta en las características del cargo vacante.

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

- a. Descripción y análisis del cargo
- b. Aplicación de la técnica de incidentes críticos
- c. Requerimiento de personal
- d. Análisis del cargo del mercado
- e. Hipótesis de trabajo

Una vez obtenida la información acerca del cargo, lo siguiente es seleccionar las técnicas de selección más adecuadas. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

Entrevistas de selección: Dentro de las cuales se encuentran dirigidas, o sea con un formato preestablecido y las no dirigidas, en donde es libre.

Pruebas de conocimientos o capacidad: Dentro de estas están las generales, que tocan temas como cultura general, idiomas; y las específicas que tocan temas particulares del puesto vacante.

Pruebas psicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras de comportamiento de las personas.

Pruebas de personalidad: Estas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad. Las pruebas psicológicas son necesarias la participación de un psicólogo para brindar su correcta interpretación.

Técnicas de Simulación: Las técnicas de simulación son, básicamente, técnicas de dinámica de grupo en donde por sus tareas típicas del puesto debe relacionarse con varias personas. Y la principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otras.

Subsistema de aplicación de recursos humanos

La aplicación tiene el objetivo de qué harán las personas en la empresa y para cumplir este podrá desarrollar tareas tales como: la integración de personas, el diseño de cargos, descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

Diseño de cargos

El concepto de cargo se fundamenta en las naciones de tarea, atribución y función.

Tarea. Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

Atribución. Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

Función. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.

Definido lo anterior podemos afirmar que el cargo es el conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. En donde las posiciones definen las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

Para diseñar un cargo significa que hay que establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

Por lo general, el área de administración de recursos humanos no es responsable del diseño de los cargos en una empresa; esto corresponde muchas veces a algún organismo de ingeniería industrial (el cual diseña los cargos operativos) y el de organización y métodos (que diseña los cargos de la oficina), al que le compete la planeación y la distribución de las tareas y atribuciones de gran parte de la empresa. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) son diseñados generalmente por la gerencia respectiva, en un proceso continuo de solución de problemas.

Modelos de diseño de los cargos

Modelo Clásico o tradicional de diseño de cargos

Este modelo empieza a comienzos del siglo XX, en donde la administración científica pregonaba que sólo los métodos científicos permitirán proyectar los cacareos y entrenar a las personas para obtener la eficiencia máxima.

El modelo se basaba en dos aspectos determinar la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo y utilización de incentivos salariales para garantizar la adhesión del empleado a los métodos de trabajo establecido, en donde se empleo el concepto de hombre económico.

El concepto de hombre económico es aquel en donde este solo se ve motivado por incentivos económicos.

Se establecía una separación entre pensamiento (gerentes) y actividad (obrero), los cargos se proyectaban según el modelo de hacer y no pensar, aquí se consideraba al empleado como una extensión de la maquinaria que se estaba utilizando.

El entrenamiento en el cargo se limitaba a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas, el punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas mayores sería la eficiencia del trabajador.

Otros aspectos importantes son: que el trabajo se mide mediante el estudio de tiempos y movimientos (cronometraje) para definir el tiempo de ejecución, denominado tiempo estándar, que representa el 100% de eficiencia y mantener las condiciones de las instalaciones, iluminación y tecnología necesarias para evitar la fatiga.

Este modelo presentaba ventajas esperadas, pero se encontraron los resultados reales ya aplicado.

Cuadro # 1
Ventajas esperadas y resultados reales del modelo clásico

Ventajas esperadas	Resultados reales
1. Dado que las tareas se aprenden con rapidez, no se requiere mucho entrenamiento.	1. Los ahorros en el costo de entrenamiento se pierden por causa de la elevada rotación de personal.
2. Los cargos son ocupados por personas poco capacitadas, pero fáciles de seleccionar, a las que se les pagan bajos salarios.	2. Los altos índices de ausentismo requieren trabajadores extras disponibles, lo cual eleva los costos laborales.
3. Los trabajadores pueden ser cambiados de sus puestos, debido a las pocas habilidades que se requieren y la facilidad de entrenamiento.	3. Es necesario pagar altos salarios para que las personas acepten los cargos repetitivos en la línea de montaje.
4. Los trabajadores no se sienten físicamente cansados, debido a la mecanización. La fatiga debe ser mínima.	4. Debido a la falta de compromiso de los trabajadores, ocurren problemas de calidad y productividad.
5. La estandarización permite mayor facilidad en el control de calidad; se minimiza la probabilidad de error.	5. La rotación de personal incrementa los costos de reclutamiento y selección.
6. La producción puede preverse y planearse, gracias a la mecanización.	6. La producción se vuelve imprevisible debido al comportamiento de las personas.
7. La administración ejerce control sobre los trabajadores mediante la simple observación.	7. Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajador y la gerencia.

Modelo humanista de las relaciones humanas

La escuela de relaciones humanas hizo a un lado los factores que la administración científica consideraba decisivos: las ciencias sociales sustituyeron a la ingeniería industrial, la organización informal relegó a la organización formal, el liderazgo sustituyó a la jefatura, la persuasión ocupó el lugar de las órdenes, las recompensas

sociales remplazaron a las salariales, apareció la fatiga psicológica en lugar de la fatiga fisiológica, el comportamiento del individuo cedió su lugar al comportamiento del grupo y el organigrama dio paso al sociograma.

Modelo Situacional.

Este modelo más amplio y complejo; tiene en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las tareas involucradas. De ahí la denominación de situacional, porque depende de la adecuación del diseño del cargo a esas dos variables.

En este modelo convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la ejecutará.

El diseño de los cargos se fundamenta no sólo en los supuestos respecto de la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de suposiciones implícitas respecto del ambiente en que se desempeñan los cargos.

En el modelo situacional, las prescripciones relacionadas con el diseño del cargo no se basan en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino que, al contrario, son dinámicas y se basan en la ampliación continua del cargo mediante el enriquecimiento de tareas, como una responsabilidad básica puesta en las manos del gerente y de su equipo de trabajo. De este modo, el diseño situacional de los cargos cambia con el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea.

Además, supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas y, sobre todo, de objetivos planeados conjuntamente por el ocupante del cargo y el gerente para que el cargo sea un verdadero factor de motivación. Conjuntamente de la adopción de factores tecnológicos, deben tenerse en cuenta ciertos factores psicológicos para obtener:

1. Elevada motivación intrínseca del trabajo.
2. Desempeño de alta calidad en el trabajo.
3. Elevada satisfacción con el trabajo.
4. Reducción de ausentismo y rotación.

Las investigaciones de Edward E. Lawler III y Richard Hackman, en su libro "Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must they be in Conflict?" y de Keith Davis en *Organizational Theory: a Book of Readings*; entre algunos señalaron cinco dimensiones esenciales de un cargo y comprobaron que cuanto más tuviera un cargo la característica representada por cada una de estas dimensiones, mayor sería el potencial para crear los estados psicológicos, a partir de esto surgió el modelo situacional, a continuación se presentan las cinco dimensiones:

Variedad. Número y variedad de habilidades exigidas por el cargo. Reside en el conjunto de operaciones del trabajo o en el uso de equipos y procedimientos para que el desempeño del cargo sea menos monótono y repetitivo.

Autonomía. Grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo. Se refiere a la mayor autonomía e independencia que tiene el empleado para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué métodos o procedimientos va a seguir. La autonomía está relacionada con el tiempo de que dispone el empleado para la supervisión directa del gerente.

Significado de las tareas. Volumen del impacto reconocible que el cargo produce en otras personas. Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás

cargos de la organización, y a la contribución de su trabajo en el departamento o a la empresa.

Identidad con la tarea. Grado en que el cargo requiere que la persona complete una unidad integral del trabajo. Se refiere a la posibilidad de ejecutar una porción completa o global del trabajo e identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos.

Retroalimentación. Grado de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de su esfuerzo en la producción de resultados. Se refiere a la información de retorno que la persona recibe cuando esta trabajando, la cual le indica cómo está desempeñando su tarea. Esta retroalimentación le permite obtener una autoevaluación continua y directa de su desempeño, sin necesidad de que el superior lo evalúe con periodicidad.

Descripción y análisis de cargos

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo.

Se analiza el cargo en relación con los requisitos que el cargo exige el ocupante. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- a. **Requisitos intelectuales.** Esta tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre algunos están los siguientes factores de especificaciones:

- a.a Instrucción básica
- a.b Experiencia básica
- a.c Adaptabilidad al cargo
- a.d Iniciativa necesaria
- a.e Aptitudes necesarias

- b. **Requisitos físicos.** Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita para desempeñar el cargo de forma adecuada. Entre algunos están los siguientes factores de especificaciones:

- b.a Esfuerzo físico necesaria
- b.b Capacidad visual
- b.c Destreza o habilidad
- b.d Constitución física necesaria

- c. **Responsabilidades implícitas.** Esto se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos. En consecuencia, deben responsabilizarse por:

- c.a Supervisión de personal
- c.b Material, herramientas o equipo
- c.c Dinero, títulos valores o documentos
- c.d Contactos internos o externos
- c.e Información confidencial

d. Condiciones de trabajo. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- d.a Ambiente de trabajo
- d.b Riesgos

Métodos de descripción y análisis de cargos

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

Método de observación directa: consiste en observar al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Ventajas

Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.

Método ideal para aplicarlo a cargos sencillos y repetitivos.

Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos.

Desventajas

1. Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
2. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
3. No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos, ni repetitivos.

Método del cuestionario: Consiste en elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos, este debe confeccionarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

Ventajas

- 1 Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- 2 Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- 3 También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan contestado
- 4 Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

1. No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
2. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
3. Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Método de la entrevista: Consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Ventajas

- 1 Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- 2 Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- 3 Este método es la mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- 4 No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

Desventajas

- 1 Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- 2 Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- 3 Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- 4 Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

Método mixto: Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar el método mixto.

Etapas del análisis de cargos

Esta sección se basa en el libro de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, quinta edición, Parte IV-Subsistema de aplicación de recursos humanos,

Etapas de planeación: Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. Esta etapa requiere los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que deben describirse
2. Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste.
3. Elaboración del cronograma de trabajo.
4. Elección del método de análisis que van a aplicarse.
5. Selección de los factores de especificaciones
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones.
7. Gradación de los factores de especificaciones.

Etapas de preparación: Fase en donde se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.)
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).
4. Recolección previa de datos.

Etapas de Ejecución: Es la fase donde se recolecta los datos relativos a los cargos que van a analizarse.

Evaluación del desempeño

La evaluación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, para alcanzar este objetivo básico la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios entre los cuales están:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
11. Retroalimentación de información al individuo evaluado
12. Otras decisiones como: transferencias, licencias, etc.

Los beneficios de la evaluación de desempeño se pueden ver desde tres puntos de vista, el del jefe, del subordinado y de la organización.

Cuadro # 2
Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Jefatura	Subordinado	Organización
Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.	Conoce las reglas del juego, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa.	Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
Propone medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.	Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.	Identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinada área de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
Se comunica con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.	Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar en su cuenta.	Dar mayor dinámica a su política de recursos humano, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
	Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.	

Métodos tradicionales de evaluación.

A los métodos más populares para la evaluación del desempeño los denominaron: métodos tradicionales, y son los siguientes:

1. Método de las escalas de grises
2. Método de elección forzada
3. Método de investigación de campo
4. Método de incidente crítico

Método de las escalas de grises, consiste en un formulario en donde las filas representan los factores a evaluar y las columnas representan el grado de variación para ese factor. En donde sus ventajas son:

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

Sin embargo, posee las siguientes desventajas

1. No permite mucha flexibilidad al evaluador.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados.
3. Tienden a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

Método de elección forzada, consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas, en donde el evaluador debe elegir por fuerza sólo una de las dos opciones. Dentro de sus ventajas están:

1. Proporcionan resultados confiables y exentos de influencia subjetiva.
2. Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Sus desventajas son:

1. Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demora.
2. Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
3. Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
4. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de investigación de campo, consiste en realizar la evaluación ente el jefe con un especialista, sus ventajas son:

1. Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no sólo de las habilidades, capacitaciones y los conocimientos exigidos.
2. Proporcionan una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de criterios comportamientos y las fuentes de problemas.
4. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la actuación de la administración de recursos humanos.
5. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
6. Es el método más completo de evaluación.

Y entre sus desventajas están:

1. Un elevado costo operacional
2. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

Método de incidentes críticos, se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los

excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, con el fin de realzar los positivos y eliminar los malos.

Subsistema de mantenimiento recursos humanos

Una organización es viable no solo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización. Esto exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo.

Para el funcionamiento de la empresa bajo los estándares de operación, la organización tiene un sistema de recompensas y castigos, esto con el fin de limitar el comportamiento de las personas.

La administración de salarios intenta no sólo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo. De esta manera, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, es conveniente investigar y analizar los salarios de la comunidad. En consecuencia, la empresa podrá:

1. Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado.
2. Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas.
3. Promover su propia investigación salarial.

La política salarial es un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados.

Una buena política salarial debe contener:

1. Estructura de cargos y salarios. Clasificación de los cargos y franjas salariales para cada clase de cargos.
2. Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial. No obstante, cuando el empleado reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá estar por debajo del límite mínimo de la clase salarial hasta un 10% o 20%
3. Previsión de reajustes salariales ya sea por determinación legal, o espontánea.

Subsistema de desarrollo de recursos humanos

El entrenamiento, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de amplitudes diferentes en el concepto de recursos humanos.

El entrenamiento es un tipo de educación profesional más específico que la formación profesional y el perfeccionamiento profesional. Es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades. Esta etapa comprende un diagnóstico de los problemas de entrenamiento en tres áreas: organizacionales, de recursos humanos existentes y de operaciones y tareas que deben realizarse.

2. Programación de entrenamientos. En esta parte se busca planear la manera como deberán atenderse las necesidades diagnosticadas, contestando las siguientes preguntas: Qué entrenar, a quién entrenar, cuándo entrenar, dónde entrenar y cómo entrenar.
3. Implementación y ejecución. Aquí es una relación entre instructor – aprendiz y la relación de instrucción y aprendizaje.
4. Evaluación de resultados. Es la etapa de retroalimentación del sistema, y puede hacerse en el ámbito organizacional, de recursos humanos o tareas y operaciones.

El desarrollo organizacional busca transformar las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, la modificación de la cultura empresa y la compatibilidad de los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados.

El desarrollo organizacional abarca tres etapas:

1. Recolección de datos. Esta etapa determina los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa.
2. Diagnóstico empresarial. De los datos recolectados se pasa a la interpretación y el diagnóstico para establecer las prioridades, metas y objetivos.
3. Acción de intervención. Es la etapa en donde se implementa según la estrategia seleccionada anteriormente.

Entre las técnicas de intervención del desarrollo organizacional las más importantes son:

1. Retroalimentación de datos
2. Desarrollo de equipos
3. Enriquecimiento de cargos
4. Entrenamiento de la sensibilidad
5. Consultoría de procesos

Capítulo III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describirá la forma en que se realizó el presente proyecto de investigación.

Metodología de la Investigación

Dentro de los elementos metodológicos utilizados para la elaboración están:

A. Tipo de Investigación

Según el problema y los objetivos planteados en este proyecto se realizará una investigación “aplicada – descriptiva”. Debido a que por su finalidad es aplicar los conceptos ampliados y desarrollados en un marco teórico para solucionar los problemas concretos que posee la institución y descriptiva ya que según su profundidad es llegar al detalle de las situaciones que atraviesa la empresa para darle solución al problema de este estudio.

B. Técnicas de Investigación

Este tipo de investigaciones acuden a técnicas específicas en la recolección de información como:

La Observación: Significa advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito. Este tipo de método tiene como condiciones de empleo: el servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación.

Las Entrevistas: Es un método por el cual obtenemos información importante sobre algún tema determinado realizando una serie de preguntas que pueden ser estructuradas o no estructuradas. Para esta técnica se debe tomar en consideración la formulación de preguntas, la recolección y registro de las respuestas.

C. Fuentes y sujetos de información

Para realizar el presente estudio, se hizo necesario utilizar fuentes primarias y secundarias. La principal fuente primaria fue la entrevista dirigida al personal de auditoría interna de la empresa, el cual basado en su experiencia dentro de la organización, sus labores inherentes a sus trabajos cotidianos y el conocimiento de las demás jefaturas, presentaban ser el personal con mayor cantidad de información de todas las áreas de la empresa, procedimientos y pensamiento de las diferentes jefaturas y gerencias de Electrónica Daytron.

Como fuente secundaria se utilizó las políticas creadas por la Gerencia General y Financiera de la empresa, distribuidas a todo el personal.

D. Técnicas de recolección de datos

Dadas las características del estudio, la técnica que se utilizará con mayor proporción será la observación ya que con las entrevistas al funcionario de Auditoría Interna y con el Gerente Financiero se determinarán los límites y funciones en la empresa. El beneficio de la observación directa es que se puede contraponer las respuestas de las entrevistas con la realidad de la empresa.

Diseño y aplicación de la entrevista

La aplicación de la entrevista semi estructurada tiene como intención contar con la mayor cantidad de información de la atención de los diferentes subsistemas de recursos humanos en la empresa.

E. Análisis e interpretación de resultados

Una vez terminada la entrevista y obtenido el material distribuido al personal por el cuerpo de gerencias de la organización (políticas), se planteó la situación actual de la empresa que posteriormente será contrastada con el marco teórico confeccionado anteriormente, con el fin de establecer la propuesta, conclusiones y recomendaciones a dicho proyecto.

Cuadro # 3.
Matriz Metodológica del estudio

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
1. Identificar las políticas, procedimientos y formularios actuales en los siguientes procesos de recursos humanos: provisión, selección del personal, mantenimiento y desarrollo de la empresa Electrónica Daytron.	Identificar	<p>Políticas: Son guías para la acción de ciertas tareas y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que puedan presentarse con frecuencia.</p> <p>Procedimientos: Es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituye una unidad y son necesarias para realizar una función o aspectos de ella.</p> <p>Formularios: Es una pieza de papel que contiene datos y espacios en blanco para registrar información variable, el cuál tendrá diferente utilización según el área funcional a la cual pertenezca.</p>	<p>Excelente: Se cuentan con la totalidad de políticas, procedimientos y formularios actuales, documentados y establecidos para los procesos de provisión, selección del personal y mantenimiento recursos humanos. Todo el personal de la empresa conoce y acata dichas políticas, procedimientos y formularios de la empresa. Hay empleados asignados al Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Regular: Se cuentan con un 50% a un 60% de políticas, procedimientos y formularios actuales, documentados y establecidos para los procesos de provisión, selección del personal y mantenimiento recursos humanos. El personal de la empresa conoce y acata los procedimientos y políticas de la organización. Hay empleados asignados al Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Deficiente: Se cuenta con menos de un 49%</p>	1. Identificar las políticas, procedimientos y formularios actuales en los siguientes procesos de recursos humanos: provisión, selección del personal, mantenimiento y desarrollo de la empresa Electrónica Daytron.

			de políticas, procedimientos y formularios, documentados y establecidos para los procesos de provisión, selección del personal y mantenimiento recursos humanos. El personal de la empresa desconoce los procedimientos, políticas y formularios actuales de la empresa para los procesos de provisión, selección del personal y mantenimiento recursos humanos. No hay empleados asignados al Departamento de Recursos Humanos.	
2. Describir procedimientos seleccionados en los siguientes procesos de recursos humanos: provisión, selección del personal (diseño de cargos, descripción y análisis de cargos, este principalmente para la propuesta de puestos a crear y por último la evaluación del desempeño), mantenimiento (las políticas salariales) y desarrollo se focalizará en el entrenamiento del personal de la empresa Electrónica Daytron.	Describir	Delinear de forma detallada los procedimientos que se escogieron para este estudio.	La adecuada descripción de los procedimientos estos deben incluir los siguientes elementos: nombre, objetivo o propósito, normativa del procedimiento (política), formularios que lo generan, cuadro de actividades o pasos y un fluxograma o representación gráfica.	1- Verificación de los procedimientos actuales con los responsables de dichas tareas, según las entrevistas aplicadas.
3. Analizar los procedimientos con sus respectivos formularios seleccionados	Analizar.	Estudiar o examinar cada uno de los procedimientos y formularios elegidos.	Consiste en encontrar las fortalezas y oportunidades de mejora que se presenten en cada uno de los procedimientos y sus formularios	1- Método de Prueba del Ácido 2- Examen de Quintiliano. 3-Lista de Chequeo para los formularios
4. Rediseñar o diseñar los procedimientos y formularios que son objetivo del estudio para el departamento de Recursos Humanos.	Rediseñar o Diseñar	Formular una propuesta para la ejecución de los procedimientos y formularios elegidos.	Se compone de tomar las fortalezas y oportunidades de mejora encontradas en el apartado anterior con el fin de incentivar las primeras y solucionar las segundas.	1- Por medio de las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se alcanzaron en el objetivo anterior.
5. Diseñar nuevas políticas para los procedimientos	Diseñar	Las políticas son guías para la acción y sirven para dar	En base con las respuestas dadas por la entrevista realizada	1- Para la creación de las políticas se tomo como base la

<p>anteriormente rediseñados para el departamento de Recursos Humanos.</p>		<p>respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia.</p>	<p>al funcionario de auditoría y el gerente financiero conjunto con el material brindado, se complementarán las políticas que actualmente se ejecutan.</p> <p>Según con las conclusiones de los puntos anteriores, se crearán políticas para cada uno de los procedimientos diseñados anteriormente, tomando en cuenta la estructura de la empresa.</p>	<p>estructura y procedimientos de los subsistemas se confeccionarán</p>
<p>6. Diseñar el plan de implementación del departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Diseñar</p>	<p>Es el conjunto de actividades a realizar con el objetivo de establecer formalmente el departamento de recursos humanos, y validando sus avances según el tiempo de ejecución de cada tarea y asignado un responsable de dar el seguimiento o ejecución de la misma</p>	<p>Diseñar los perfiles de puesto ideales para los empleados de recursos humanos, seguidamente definir el plazo para el cual este terminado el proceso de formalización para el Departamento de Recursos Humanos. A continuación, se empieza con el proceso de contratación, labor a cargo del Gerente Financiero y finaliza con la selección de los candidatos. Posteriormente se dará como finalizada la formalización del departamento de recursos humanos hasta que se pongan en práctica las recomendaciones del presente trabajo.</p>	<p>1- Para la creación del cargo y el departamento de recursos humanos se va a basar en la los planteamientos de Idalberto Chiavenato y demás autores presentados en el marco teórico del presente trabajo. 2- Para la implementación utilizaremos el Diagrama de Gantt.</p>

Capítulo IV

SITUACIÓN ACTUAL Y ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

Con el objetivo de obtener información relevante, que permita ampliar la justificación del objetivo primordial de esta investigación se procedió a realizar una entrevista al personal de auditoría interna de la compañía, como anteriormente se mencionó en el capítulo de metodología, para visualizar el grado de organización que posee la empresa en materia de recursos humanos.

En este capítulo se presentan los datos obtenidos de la entrevista aplicada, la cual fue diseñada en concordancia con los objetivos planteados en este proyecto.

A. Aspectos Generales

La empresa Electrónica Daytron tiene dentro de su organigrama al departamento de Recursos Humanos, pero en dicha área no hay personal asignado, por otro lado cuenta con políticas de recurso humano detalladas en el capítulo anterior. Esto por cuanto en el transcurso de este año la Gerencia General en conjunto con la Gerencia Financiero-Administrativa tomaron la decisión de que era momento de crear dicho departamento.

Así que definieron, las políticas básicas y su posición dentro del organigrama del departamento de recursos humanos.

Actualmente las funciones del área de recursos humanos esta siendo asumida por los diferentes Gerentes de Línea y por el Departamento de Contabilidad, o sea las actividades de Recursos Humanos se realizan de forma virtual, dentro de las funciones actuales se encuentran:

Para el Departamento de Contabilidad

- Pago a empleados
- Auxiliar de Vacaciones
- Cálculo de Liquidaciones
- Ingreso en el sistema de marca a los nuevos empleados

Para los Gerentes en Línea

- Reclutamiento, Selección y Entrenamiento del personal
- Capacitación del personal

Existen procedimientos para el reclutamiento y selección del personal, así como para el ajuste de los salarios de forma semestral, pero estos no estaban por escrito.

De forma más detallada y para mejor análisis se ha dividido este análisis en forma de los subsistemas de recursos humanos.

B. Subsistema de Provisión

Con el tema de la planificación para la contratación del personal, no hay una persona asignada ya que el proceso de contratación es llevado a cabo cuando renuncia un empleado o por la cantidad de trabajo que tiene una sección de la empresa se le asigna una plaza nueva.

A continuación, se presenta el procedimiento de reclutamiento y selección del personal.

Procedimiento # 1
Reclutamiento y Selección

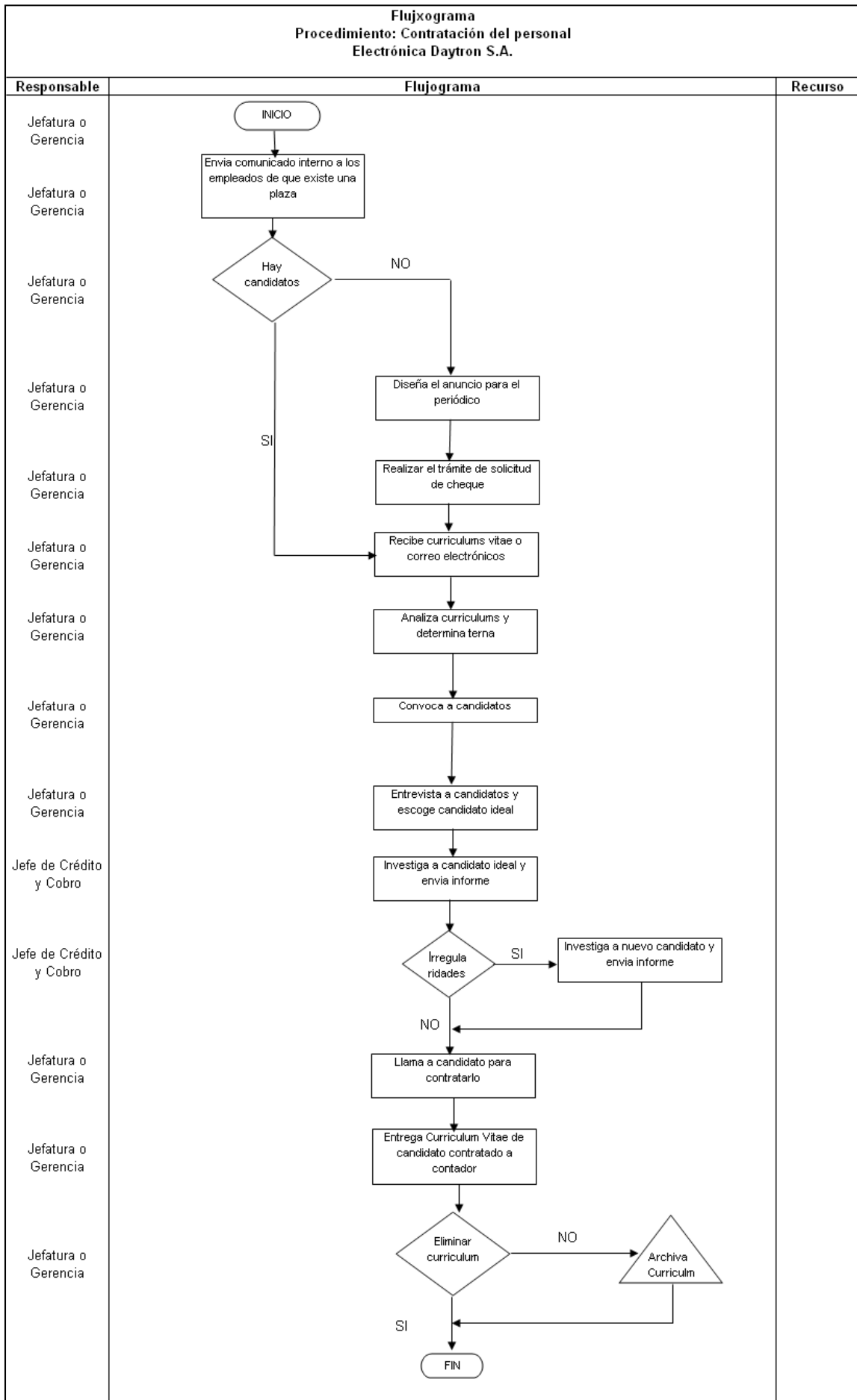
Manual de Procedimientos Recursos Humanos Procedimiento: Reclutamiento y Selección	Empresa: Electrónica Daytron S.A.	
	Fecha	Número de Pagina
	Diseñado por	Aprobado por:
<p>Objetivo Establecer los pasos a seguir para realizar el correcto reclutamiento y selección de personal, para cumplir con las tareas de un cargo en particular, basadas en las políticas de la empresa.</p>		
<p>Políticas de Reclutamiento y Selección</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para los puestos de Gerencia los candidatos serán seleccionados por la Junta Directiva de la empresa, esto basado en referencias. 2. Para los puestos del departamento de auditoría interna se contratará a una empresa de reclutamiento y selección para que realicen este proceso y nos entreguen la terna ya conformada. Esto por cuanto hay que realizar unas pruebas psicológicas y de pensamiento crítico que la empresa no posee el material como recurso humano para realizarlas. 3. Electrónica Daytron no empleará familiares de empleados(as) cuando esto represente un potencial conflicto de interés. Además, para tal contratación se requerirá la autorización expresa de la Gerencia General. 		
<p>Descripción de formularios Usados Correo Electrónico</p>		
<p>Responsables del procedimiento</p> <p>Los funcionarios que intervienen en este procedimiento el Gerente de Línea responsable de la plaza vacante y Jefe de Crédito y Cobro.</p>		

CUADRO DE ACTIVIDADES
Descripción de las actividades del Procedimiento de Reclutamiento y Selección
Actualmente

Manual de Procedimientos Recursos Humanos Procedimiento: Reclutamiento y Selección	Empresa: Electrónica Daytron S.A.	
	Fecha	Número de Pagina
	Diseñado por	Aprobado por:
Nº	Descripción de Actividades	Responsable
1	Enviar comunicado interno a los empleados de	Jefatura o

	que existe una plaza.	Gerencia
2	Si existen empleados enviar curriculums vitae o correos electrónicos de empleados interesados o que conocen a un posible candidato a la Jefatura o Gerencia donde esta vacante el puesto De no existir interesados o recomendados a nivel interno, diseñar el anuncio para el periódico para su publicación, según su conocimiento de las tareas básicas del puesto, indica su correo electrónico para la recepción de las ofertas	Jefatura o Gerencia
3	Realizar el trámite de solicitud de cheque para pagar el anuncio en el periódico	Jefatura o Gerencia
4	Recepción los curriculums vitae de los interesados y los analiza, para su terna	Jefatura o Gerencia
5	Llama a los candidatos ideales según su curriculum para indicar la fecha y hora de las entrevistas	Jefatura o Gerencia
6	Efectúa y analiza las entrevistas con los candidatos para escoger al ideal para el puesto.	Jefatura o Gerencia
7	Envía a investigar al escogido candidato en la base de Datos de Datum	Jefatura o Gerencia
8	Investiga al candidato en la base de datos de Datum, en donde esta base indica por nombre completo, información acerca de las posibles personas que tengan situaciones de: juicios pendientes, juicios resueltos, entre otros. Y brinda un informe verbal sobre lo encontrado	Jefe de Crédito y Cobro
9	De no existir información que haga sospechar que el candidato va contra los valores de la empresa se le llamará para informarle de su contratación. De lo contrario se le indicará al Jefe de Crédito y Cobro que investiga a un nuevo candidato	Jefatura o Gerencia
10	Entregar currículo vitae al Contador en donde indica el salario a percibir para que lo incorporara a la planilla de la empresa, además le indica la fecha de ingreso.	Jefatura o Gerencia
11	Decidir si los curriculums vitae de los demás candidatos los archiva o elimina después de terminado la selección	Jefatura o Gerencia
12	Termina el proceso.	

Fluxograma
Procedimiento de Reclutamiento y Selección
Electrónica Daytron



1. Análisis del procedimiento

Título

Es importante establecer que estos procedimientos van a estar a disposición de las diferentes Jefaturas y Gerencias de la empresa para su aplicación, además que dichos procedimientos se vienen realizando según la costumbre dentro de la organización y no porque estén debidamente formalizados (impresos).

Hecha la aclaración, es título da una clara comprensión del contenido del procedimiento.

Por lo anterior y en vista de que la redacción es clara y concreta, se determina que el título es el adecuado.

Objetivo

“Establecer los pasos a seguir para realizar el correcto reclutamiento y selección de personal, para cumplir con las tareas de un cargo en particular, basadas en las políticas de la empresa.”

El objetivo se encuentra redactado de una manera poco comprensible y de forma redundante, ya que un procedimiento es una consecutividad de pasos, además no hace alusión a una meta departamental.

Por lo tanto, el objetivo no esta redactado de manera apropiado para el procedimiento.

Políticas

Las políticas de estos procedimientos son escasas, solamente hace referencia a las restricciones del procedimiento y no ha tiempos esperados para la contratación, ni evita situaciones de reingreso de un ex empleado, entre otras.

Por eso las políticas de la empresa en materia de la contratación del personal son escasas, pero bien redactadas.

Formularios

Existe una carencia en los formularios en este procedimiento, debido a la ausencia de los mismos, así que se dificulta la consistencia en los criterios de contratación a los candidatos.

Aplicaciones computacionales

Al no poseer un sistema para la ejecución de tareas de recursos humanos, el único sistema de cómputo en la contratación del personal es el correo electrónico, Outlook ya que es donde se le envía y reciben los curriculums de los candidatos interesados.

Cuadro de Actividades y Fluxograma

Se puede observar como efectivamente el proceso de selección esta cargado a cada Jefatura o Gerencia que necesite el ocupar una plaza vacante, autorizaciones por parte de la Gerencia General para el ingreso de un nuevo funcionario.

Una debilidad es que se investigan a los candidatos hasta después de haber sido entrevistados, esto puede generar un reproceso en el procedimiento de selección, también se ve que no hace mención a un manual de perfiles de puesto, porque en cada concurso se genera el puesto de trabajo según las tareas que el Jefe o Gerencia supone que tiene ese puesto.

La escogencia del mejor candidato la hace el jefe o Gerente respectivo, esto a base de su experiencia profesional, también se nos indica que no existe un formato para la entrevista para los candidatos a ocupar el puesto, por lo tanto, el método para seleccionar a un candidato es un estudio del currículum vitae, una entrevista y una investigación en Datum. La entrevista por no estar estructurada carece consistencia para cada uno de los candidatos entrevistados.

Los curriculums de candidatos no ganadores de este proceso pueden ser eliminados, y este material se puede utilizar para nuevas contrataciones, sea para esa plaza o cualquier otra

A continuación, se muestra un cuadro con los resultados de la aplicación de la prueba de ácido a los pasos del procedimiento.

Cuadro # 4
Resultados de la Prueba de Ácido aplicada al procedimiento de Reclutamiento y Selección

Prueba Ácido						
Procedimiento: Reclutamiento y Selección						
Actividad	Preguntas					Valor
	1	2	3	4	5	
1	1	1	1	1	1	5
2	1	1	1	1	1	5
3	0	0	1	1	1	3
4	1	1	1	1	1	5
5	1	1	1	1	1	5
6	1	1	1	1	1	5
7	1	1	1	1	1	5
8	1	1	1	1	1	5
9	1	1	1	1	1	5
10	1	1	1	1	1	5
11	0	1	0	1	1	3

Conclusiones

Después del estudio del procedimiento de las diferentes partes del procedimiento se concluye que:

- El título y el objetivo no son apropiados para este procedimiento ya que no reflejan el contenido ni visualiza las metas de este procedimiento.
- Las políticas son escasas y no ayudan facilitar la resolución de situaciones comprometedoras en un futuro.
- No se poseen formularios para solicitar la contratación de un candidato, una entrevista básica para los candidatos y sus respectivas fichas profesiográficas.
- Las aplicaciones computacionales se basan al uso del correo electrónico.

- Según los análisis efectuados vemos que en la mayoría de las actividades son de suma importancia para el proceso, sin embargo, por la secuencia en donde se encuentran pueden perder efectividad y control, como en el caso de que la investigación del personal se realiza luego de haber hecho las entrevistas.

C. Subsistema de aplicación de recursos humanos

Un aspecto importante es que como en el momento del reclutamiento y selección el jefe o Gerente encargado de la plaza vacante diseña el cargo para ese concurso, sin alguna supervisión o asesoría técnica puede omitir tareas, habilidades, requisitos que deba poseer el ocupante de esa plaza.

Procedimiento # 2 Diseño y Actualización de Puesto

Manual de Procedimientos Recursos Humanos Procedimiento: Diseño y Actualización de Puesto	Empresa: Electrónica Daytron S.A.	
	Fecha	Número de Pagina
	Diseñado por	Aprobado por:
Objetivo		
Establecer las actividades a realizar por el Gerente o jefe inmediato para la creación o actualización de los puestos bajo su responsabilidad.		
Políticas de Reclutamiento y Selección		
No hay políticas para esta sección		
Descripción de formularios Usados		
Word		
Responsables del procedimiento		
Los funcionarios que intervienen en este procedimiento el Gerente o Jefe de Línea responsable de los puestos vacante.		

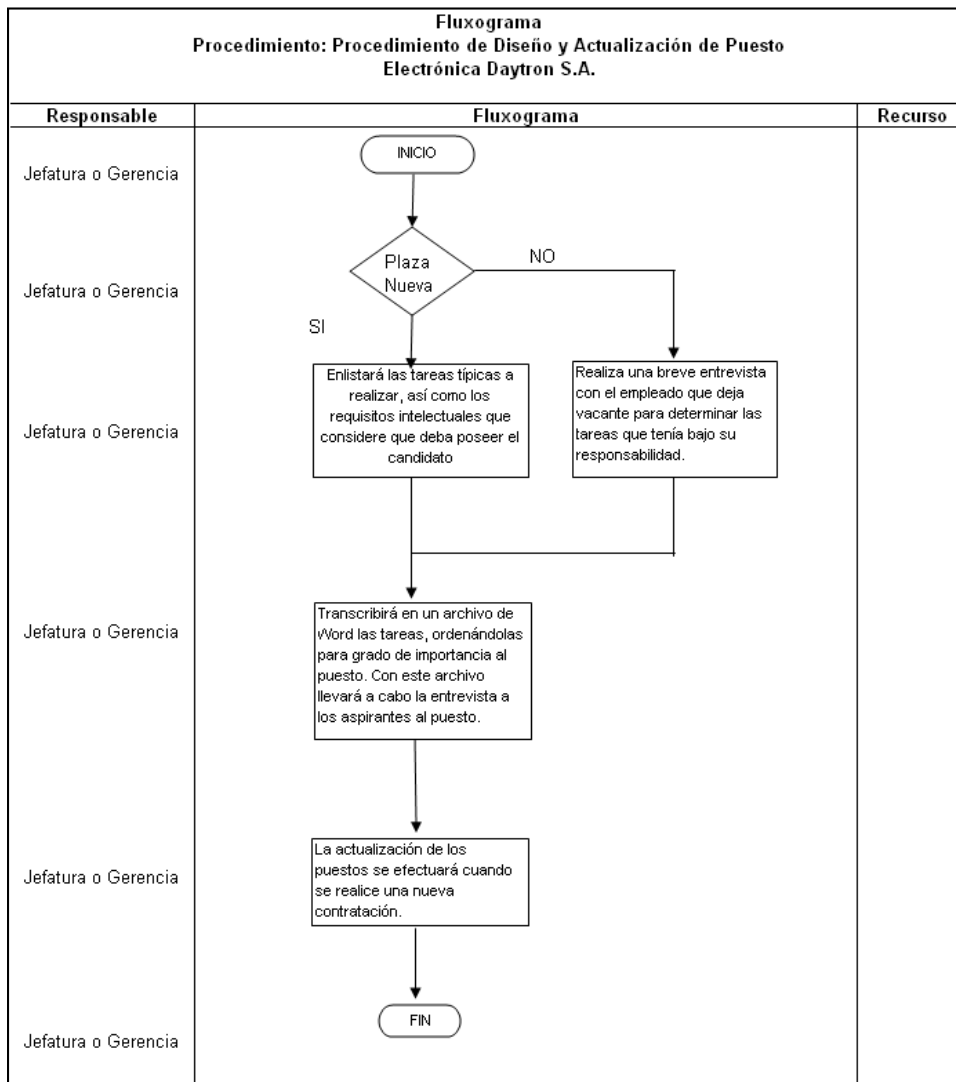
CUADRO DE ACTIVIDADES

Descripción de las actividades del Procedimiento de Diseño y Actualización de Puesto

Manual de Procedimientos Recursos Humanos Procedimiento Diseño y Actualización de Puesto	Empresa: Electrónica Daytron S.A.	
	Fecha	Número de Pagina
	Diseñado por	Aprobado por:
Nº	Descripción de Actividades	Responsable
1	Si hay una plaza nueva que crear, enlistará las tareas típicas a realizar, según la necesidad a satisfacer, así como los requisitos intelectuales que considere que deba poseer el candidato. Si es una plaza existente y su desocupada por	Jefatura o Gerencia

	medio de una breve entrevista con el empleado que deja vacante el puesto le interrogará para determinar las tareas que tenía bajo su responsabilidad.	
2	Una vez que tiene las tareas a realizar por el ocupante de la plaza las transcribirá en un archivo de Word, ordenándolas para grado de importancia al puesto. Y con este archivo llevará a cabo la entrevista a los aspirantes al puesto.	Jefatura o Gerencia
3	La actualización de los archivos creados para los puestos se efectuará cuando se realice una nueva contratación.	Jefatura o Gerencia
4	Termina el proceso.	

Fluxograma
Procedimiento de Diseño y Actualización de Puesto
Electrónica Daytron



1. Análisis del procedimiento

Título

El título es claro y concreto cumple su función de aclarar desde el principio el contenido del procedimiento.

Objetivo

“Establecer las actividades a realizar por el Gerente o jefe inmediato para la creación o actualización de los puestos bajo su responsabilidad.”

El objetivo nuevamente se encuentra redactado de forma redundante, ya que un procedimiento es una consecutividad de pasos o actividades, además no hace alusión a una meta departamental.

Por lo tanto, el objetivo no está redactado de manera apropiada para el procedimiento.

Políticas

Total, ausencia de políticas de diseño de puestos.

Formularios

Total, carencia en los formularios en este procedimiento.

Aplicaciones computacionales

Al no poseer un sistema para la ejecución de tareas de recursos humanos, el único sistema de cómputo en la contratación del personal es el Word, ya que es programa más apto para esta función

Cuadro de Actividades y Fluxograma

No se tiene un perfil de puesto diseñado de manera homogénea para todas las plazas de la empresa.

La frecuencia de actualización de los puestos, se da cada vez que se necesita contratar a un nuevo empleado para una plaza vacante.

Solo el jefe o Gerente inmediato conocen cuales son las funciones que realizan sus subordinados y están almacenados en sus computadoras personales, así que no hay un riesgo que esa información se pierda cuando algún jefe o Gerente salgan de la empresa.

A continuación, se muestra un cuadro con los resultados de la aplicación de la prueba de ácido a los pasos del procedimiento.

Cuadro # 5
Resultados de la Prueba de Ácido aplicada al procedimiento
de Diseño y Actualización de Puesto

Prueba Acido						
Procedimiento: Diseño y Actualización de Puesto						
Actividad	Preguntas					Valor
	1	2	3	4	5	
1	1	1	1	1	1	5
2	1	1	1	1	1	5
3	1	1	1	1	1	5
4	1	1	1	1	1	5

Conclusiones

- El objetivo esta redactado de la forma correcta
- Ausencia de políticas y formularios para este procedimiento
- Carencia de manuales de puesto en donde se establece clara y detalladamente las responsabilidades que tiene cada plaza en la organización, además de carecer de un procedimiento para la actualización de los puestos, así que al momento de crear una plaza se abre por una necesidad del departamento, así que se crea para saciar esta necesidad y posteriormente se le van asignando nuevas labores.
- Cuado un colaborador es empleado de esa manera, lo que sucede es que al transcurrir el tiempo el jefe inmediato va recordando tareas omitidas y las va asignando al nuevo empleado, y este sentirá que se le están asignando tareas para las cuales no estaba contratado y que no fueron mencionadas en el momento de la entrevista, creando apatía en la nueva contratación.
- Existe el riesgo de la información recopilada por los jefes o Gerentes se pueda perder
- Según los análisis efectuados vemos que todas las actividades son de suma importancia para el proceso, así que no se pueden suprimir en futuros procedimientos.

Para la el caso de la evaluación del desempeño no se tiene un método para evaluarlo, ni la existencia de un formulario para esta función, y bajo estas condiciones, no puede existir una evaluación del personal objetiva y comparable, entre el desempeño de un funcionario con el resto de sus compañeros.

También el no poseer un método de evaluación del personal dificulta el proceso de mejora y retroalimentación en la empresa así que las áreas debilitadas se aprecian ya cuando ocurren problemas dentro de la organización.

Sin embargo, hemos visto la existencia de políticas para la evaluación del desempeño de los empleados, pero son políticas vacías con falta de fundamento para aplicarlas.

Conclusiones

- Existe ausencia de un adecuado diseño de cargo para los puestos de trabajo en la empresa, adicionalmente no se completa con los requerimientos necesarios que posea el candidato a ocupar el puesto.
- No hay formularios, ni procedimientos para la actualización de puestos en la compañía.
- Los métodos y formularios para la evaluación del desempeño son temas aún no abarcados por la empresa, a pesar de tener políticas relacionadas con este aspecto.

D. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos

Para la parte salarial, según la encuesta aplicada en el momento en que se define que se va a contratar a un nuevo empleado el Gerente de Línea con el Gerente General definen el salario que va a tener ese puesto, este monto es dado según la experiencia profesional de ambos y toman como punto de referencia el salario del empleado que esta dejando el puesto ó en caso de ser una plaza nueva se basan en el puesto con mayor afinidad.

Según la encuesta los salarios de los puestos operativos se encuentran por debajo a los del mercado. Los aumentos se realizan cada semestre del año, en donde se define un porcentaje de aumento de forma general, con base al porcentaje dado por el Ministerio de Trabajo para los salarios mínimos, sin embargo para que este aumento se considere aprobado debe tener la firma del Presidente de la empresa, así que este puede durar más de un mes para ser aplicados a los empleados, pero este se les aplica de forma retroactiva.

Para los agentes vendedores actualmente se les esta contratando por servicios profesionales así que solo se les paga una comisión por las ventas efectuadas y cobros realizados, sin salario base.

Un argumento importante es que la empresa paga el tiempo extra según como lo indica el Código de Trabajo.

A continuación, se presenta el procedimiento para el ajuste de salarios de forma semestral.

Procedimiento # 3 Procedimiento de Aumentos Salariales

Manual de Procedimientos Recursos Humanos Procedimiento: Aumentos Salariales	Empresa: Electrónica Daytron S.A.	
	Fecha	Número de Pagina
	Diseñado por	Aprobado por:
Objetivo Establecer los pasos a seguir para la realizar el cambio de salarios semestral en la Empresa Electrónica Daytron		
Políticas		

1. En los meses de Julio y diciembre se harán las revisiones de los ajustes a los salarios, tomando como base el porcentaje fijado por el sector privado de empresarios para el respectivo periodo.
Descripción de formularios Usados
Aplicaciones Computacionales Microsoft Word Microsoft Excel
Responsables del procedimiento Los funcionarios que intervienen son la Presidencia, Gerencia General, Gerencia Financiera-Administrativa y Asistente de Recursos Humanos

CUADRO DE ACTIVIDADES

Descripción de las actividades del Procedimiento de Procedimiento Ajustes Salariales

Nº	Descripción de Actividades	Responsable
1	Solicitar al Planillero el detalle de los salarios para cada puesto de la empresa.	Gerente Financiero - Administrativo
2	Entregar al Gerente Financiero – Administrativo Aplicar el detalle de los salarios para cada puesto de la empresa.	Planillero
3	Confeccionar y entregar una propuesta para el Gerente General con los nuevos salarios para todos los puestos basados en el porcentaje de aumento de salarios mínimos.	Gerente Financiero - Administrativo
4	Revisar y hacer correcciones a la propuesta enviada por el Gerente Financiero – Administrativo.	Gerente General
5	Realizar las correcciones necesarias para la propuesta y volverla a enviar a la Gerencia General.	Gerente Financiero - Administrativo
6	Entregar la propuesta de Salarios al presidente de la compañía para su aprobación.	Gerente General
7	Revisar y aprobar la propuesta suministrada en el punto anterior, de realizarse correcciones se le devolverá al Gerente General para efectuarlas.	Presidente de la empresa
8	Revisar y hacer correcciones a la propuesta enviada por el Gerente General.	Gerente Financiero – Administrativo
9	Enviar la propuesta corregida del punto 9 a la Presidencia para su firma como señal de visto bueno.	Gerente Financiero – Administrativo
10	Enviar al Planillero la lista definitiva de los nuevos salarios, para que los aplique en la próxima quincena con carácter retroactivo, según el periodo a pagar.	Gerente Financiero – Administrativo
11	Realiza los cálculos correspondientes para aplicarlos al pago quincenal de los empleados.	Planillero
12	Efectúa el pago quincenal con los nuevos salarios	Planillero
13	Termina el proceso.	

A continuación se presenta el fluxograma del procedimiento anterior

Electrónica Daytron		
Proceso de Ajuste Semestral de Salarios		
Responsable	Flujograma	Recurso
Gerencia Financiera-Administrativa	INICIO	
Gerencia Financiera-Administrativa	Solicita al planillero el detalle de los salarios	
Planillero	Envía el detalle de los salarios	
Gerencia Financiera-Administrativa	Confeccionar y entregar una propuesta para el Gerente General para nuevos salarios	
Gerencia General	Revisa propuesta de salarios	
Gerencia General	Está correcto	
	NO → Hace correcciones	
	SI → Entrega a Presidencia para autorización	
Gerencia General	Entrega a Presidencia para autorización	
Presidencia	Revisa propuesta de salarios	
Presidencia	Está correcto	
	NO → Hace Correcciones	
	SI → Entrega Propuesta aprobada a Gerencia Financiera-Administrativa	
Presidencia	Entrega Propuesta aprobada a Gerencia Financiera-Administrativa	
Gerencia Financiera-Administrativa	Entrega propuesta a planillero	
Planillero	Recibe propuesta y aplica en próximo pago	
Planillero	Realiza cálculos de liquidación	
Planillero	Efectua pago de salario más el retroactivo del salario anterior	
Planillero	FIN	

A continuación se presenta el cuadro con los resultados obtenidos después de realizar la prueba de ácido al procedimiento de ajuste salarial

Cuadro # 6
Resultados de la Prueba de Ácido aplicada al procedimiento de Ajuste Salarial

Prueba Acido						
Procedimiento: Ajuste Salarial						
Actividad	Preguntas					Valor
	1	2	3	4	5	
1	1	1	1	1	1	5
2	1	1	1	1	1	5
3	1	1	1	1	1	5
4	1	1	1	1	1	5
5	1	1	1	1	1	5
6	1	1	1	1	1	5
7	1	1	1	1	1	5
8	1	1	1	1	1	5
9	1	1	1	1	1	5
10	1	1	1	1	1	5
11	1	1	1	1	1	5
12	1	1	1	1	1	5

1. Análisis del procedimiento

Título

El título es claro y concreto cumple su función de aclarar desde el principio el contenido del procedimiento.

Objetivo

“Establecer los pasos a seguir para la realizar el cambio de salarios semestral en la Empresa Electrónica Daytron.”

El objetivo nuevamente se encuentra redactado de forma redundante, ya que un procedimiento es una consecutividad de pasos o actividades, además no hace alusión a una meta departamental como pueden ser tener salarios promedio según el mercado laboral

Por lo tanto el objetivo no esta redactado de manera apropiado para el procedimiento.

Políticas

Las políticas establecidas no hacen alusión a un deseo real de conservar a sus funcionarios, solo determina el plazo de revisión de los salarios, pero no en que porcentajes debe estar en comparación al mercado laboral.

Formularios

Total, carencia en los formularios en este procedimiento.

Aplicaciones computacionales

Al no poseer un sistema para la ejecución de tareas de recursos humanos, los paquetes de Word, Excel y Outlook cumplen con los fines del procedimiento.

Cuadro de Actividades y Fluxograma

Analizando el fluxograma anterior evidenciamos como efectivamente como los factores a considerar externos para los aumentos salariales es el porcentaje fijado en el sector privado después de finalizadas las negociaciones. Y para llegar a los trabajadores debe contar con el visto bueno de la presidencia de la empresa.

Este visto bueno de la presidencia retrasa de forma considerable la aplicación de los ajustes salariales, y al atrasarse los empleados tienen una sensación de inestabilidad con un de los aspectos importantes para los trabajadores, el salario.

Como parte del análisis vemos que todas las actividades del procedimiento son de vital importancia, esto por el hecho de tratarse de los salarios de los empleados y de la cantidad de cálculos a realizar.

Conclusiones

- El objetivo del procedimiento no es el adecuado ya que no establece una meta a conseguir.
- Las políticas no incentivan al mantenimiento de los funcionarios en la empresa.
- Se determina que no se realizan estudios de mercado para determinar la posición de la empresa en el mercado laboral.
- No hay formularios para los ajustes salariales, sin embargo, por ser una tarea ejecutada en gran parte por la Gerencia Financiera, General y Presidencia un formulario no brindará mayor aporte.
- Existe un cuello de botella por el hecho de esperar a la aprobación de la Presidencia de la empresa.

E. Subsistema de desarrollo de recursos humanos

En lo correspondiente al apartado capacitaciones al personal esta bastante retrasado ya que no se cuenta con un procedimiento determinado, tampoco se cuenta con presupuesto para esta partida y algún inventario de necesidades de capacitación para los empleados. A pesar de la existencia una política que indica la preocupación para esta parte de los recursos humanos.

Actualmente cada gerente de línea debe solicitar y convencer al gerente general de aprobar el monto de la capacitación necesaria para los empleados, para evidenciar este hecho se informó que en año y medio las dos capacitaciones realizadas fueron:

- El manejo del correo electrónico (Outlook) impartido por la responsable de las tecnologías de información
- El uso del sistema Exactus, sistema integrado de información utilizado por la empresa para realizar todas las transacciones del negocio, impartido por la misma empresa desarrolladora, y este último porque se estaba realizando un cambio de versión en el sistema.

Así que existe una carencia importante al hecho que si las personas se capacitan, pueden realizar mejor sus labores y con esto la Electrónica Daytron debe ver disminuido el tiempo de re procesos, aumentado la eficiencia de los trabajos efectuados.

Conclusiones

El proceso de desarrollo en la empresa Electrónica Daytron tiene que avanzar de forma rápida ya que un aspecto de importancia para mantener a los funcionarios son las capacitaciones y desarrollarse como actualizarse en temas de su ámbito laboral.

F. Debilidades generales de las políticas actuales de recurso humano

Actualmente como no se ha nombrado a un responsable de diseñar, ejecutar e implementar los procedimientos del departamento de recursos humanos en la empresa, las políticas actuales no se pueden medir y aplicar debido a que carecen de la base necesaria para cuantificar el grado de cumplimiento.

A continuación, se detallan las políticas que presentan inconsistencias entre lo planteado en la política con las prácticas actuales.

En el caso de la política número 1 sobre el perfil del empleado (a), en donde se indica que cada puesto requiere características específicas definidas en su Perfil de Puesto, perfil que no ha sido diseñado de forma estructurada, definida y constante, ya que cada Gerente de línea en cada contratación confecciona el perfil según la necesidad del momento sin la asesoría del especialista en recursos humanos.

En la política número 2 sobre el Sumario ejecutivo hace mención sobre los expedientes de los empleados, acción de personal y evaluaciones de desempeño, de lo cual a la fecha de este proyecto no están diseñados, ni definidos los procedimientos para la utilización de estos.

Por parte de la política número 3 correspondiente al esquema salarial, no hay clara evidencia sobre estudios con respecto a los salarios en el mercado laboral, solamente se realizan los ajustes al salario basándose en el porcentaje dado por el Ministerio de Trabajo para los salarios mínimos.

Para la política número 5 de Vacaciones, por la forma de su redacción establece que la fecha limite para gozar de las vacaciones será el día 30 de Setiembre de cada año, sin embargo, la idea del párrafo es establecer que los periodos de vacaciones serán considerados de igual forma que los periodos contables del 01 de octubre de un año hasta el 30 de Setiembre del próximo año.

En cuanto a la política número 12, de Desarrollo de Carrera, ante la ausencia de la operación del Departamento de Recursos Humanos, esta política a la fecha no esta siendo cumplida.

Por último, en la política número 13, Servicios Varios, habla que, de las herramientas necesarias para desempeñar las labores, pero el Código de Trabajo establece en el

artículo 300, que toda empresa que ocupe, permanente, más de cincuenta empleados deben tener un departamento de Salud Ocupacional.

Para la política número 14 Código de Conducta, hasta el momento no han aparecido situaciones que ameriten la aplicación de las sanciones del código establecidas por la empresa.

Hay que mencionar que las políticas de Días de Pago, Días Feriados, Licencias, Ventas dentro de las Instalaciones, Ingreso y Permanencia se están aplicando de forma satisfactoria esto por cuanto el personal que se encarga del pago de la planilla lleva ese control y seguimiento.

Capítulo VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones del trabajo de investigación para la empresa Electrónica Daytron, basados en el análisis de la situación actual con respecto a la materia de recursos humanos.

A. Conclusiones

1. La empresa Electrónica Daytron posee un departamento de recursos humanos de forma virtual, el cual no tiene a empleados asignados a él; y políticas en recursos humanos, que no tienen procedimientos para aplicarse.
2. Faltan por agregar políticas y procedimientos que ayuden con la gestión de los recursos humanos.
3. Hay ausencia de perfiles de puestos estandarizados y manuales de procedimientos para cada puesto, la creación de ambos ayuda al momento de la contratación del personal y al entrenamiento del mismo.
4. No existen formularios para la gestión de recursos humanos, en donde estos ayudan a ahorrar tiempo en labores rutinarias, disminuyen el error, estandarizan el trabajo, favorecen al control, elige el tipo de información necesaria, evitan omisiones, entre otras. Por ejemplo, la entrevista para los candidatos nuevos, evaluación de desempeño.
5. No se tiene un método de evaluación de desempeño para los empleados, en donde se puedan evaluar de forma equitativa y consistente, a pesar de que en el cuadro número dos del presente proyecto se detallan los beneficios que esto conlleva.
6. Electrónica Daytron no está monitoreando el mercado laboral para determinar si la empresa es lo suficientemente atractiva como para mantener y atraer personal calificado a la empresa.
7. La capacitación al personal es bastante pobre, empleados capacitados pueden y deben desarrollar mejor sus tareas, además de incrementar la motivación de los colaboradores.

B. Recomendaciones

1. Crear el perfil de puestos para dos plazas para el departamento de recursos humanos, una Jefatura y un Asistente. Utilizando como referencia lo propuesto en el tomo II del presente estudio.
2. Diseñar procedimientos y políticas para los procedimientos de: reclutamiento y selección del personal, ingresos de nuevos empleados a la compañía, actualización de cargos, evaluación de desempeño, aumentos salariales, capacitaciones. En donde estos procedimientos están propuestos en el tomo II del presente estudio de las páginas 9 a la 51.
3. Se recomienda utilizar los formularios propuestos en este estudio para los diferentes procedimientos: solicitud de empleados (formulario # 1) y ficha profesigráfica (formulario # 2) para reclutamiento; entrevista básica para candidatos nuevos (formulario # 3) en la selección externa del personal; descripción de cargos (formulario # 4) para la actualización de cargos; y la

evaluación de desempeño (formulario # 5) para el procedimiento del mismo nombre, cronograma de vacaciones (formulario # 6), control de vacaciones (formulario # 7), boleta de vacaciones (formularios # 8 y 9) para el procedimiento de vacaciones y la liquidación de personal (formulario # 10) para el egreso de funcionarios.

4. Poner en ejecución el plan de implementación para el inicio de operaciones del departamento de recursos humanos, planteado en el tomo II del presente trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Barnad Chester, Asfunções do executive, Sao Paulo, Atlas, 1971.
- Carelli Antonio (1972), Seleçãoto de pessoal: uma abordagem empírica. Tesis de doctorado, Instituto de Psicología, Universidad de Sao Paulo
- Chiavenato, Idalberto (1993). Iniciación a la Administración General. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1999), Administración de Recursos Humanos, (Quinta Edición) Colombia: Editorial McGraw-Hill
- Davis Keith (1974), Organizational Theory: a Book of Readings. New York : McGraw-Hill.
- Ferrel O.C. y D.Harline Michael (2006), Estrategia de marketing, (tercera edición), Mexico: Editorial Thomson
- Hernández Orozco, Carlos (2002), Análisis Administrativo. San José: Editorial UNED
- Kotler P. (1991), Gerencia de comercialización, (sétima edición) Prentice-Pasillo
- McGregor, Douglas M. The professional manager. New York: McGraw-Hill, 1967
- Lancaster G. y Massingham L. (1988), Márketing esencial, McGraw-Hill,
- Silva Bieregel, Federico. (1984) Análisis y diseño de sistemas. Teoría y Práctica. San José: Editorial Tecnológica de Costa Rica

Sítios consultados

Enciclopédia Wikipedia búsqueda de Sistemas de Información. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informaci%C3%B3n

Enciclopédia Wikipedia búsqueda de Sistemas Organizacionales. Disponible en: http://www.wikilearning.com/sistema_organizacional_estructura_organizacional_conceptos_afines-wkccp-15225-17.htm

Monografías Comercialización (2000, Agosto). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml?monosearch>

Monografías Teoría de Formularios (2005, Julio). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos24/teoria-formularios/teoria-formularios.shtml?monosearch>

APENDICES

APENDICE A

Entrevista

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Buen día, la presente entrevista tiene como objetivo conocer sobre sus políticas y procedimientos para la gestión de recursos humanos para la empresa Electrónica Daytron.

Generales

- ¿Existe un departamento de Recursos Humanos?
- ¿Quién realiza las labores de Recursos Humanos en Electrónica Daytron?
- ¿Conoce usted de la existencia de políticas de recursos humanos en la empresa?
- ¿Conoce usted de la existencia de procedimientos para la gestión de recursos humanos?

Subsistema de Provisión

- ¿Existe una la persona que se encarga de planificar la contratación de personal con base a los objetivos de la empresa?
- ¿Quién realiza el proceso de reclutamiento de personal? Existen procedimientos y políticas para este proceso.
- ¿Quién es responsable de validar que esos procedimientos y políticas se cumplan?
- ¿Hay perfiles de puestos actualizados?
- ¿Con respecto a la selección del personal como se escoge al mejor candidato?
 - ¿Existen métodos de evaluación en la empresa para escoger a los candidatos?
- ¿Existen controles para índices como ausentismo, tardías, rotación de personal?

Subsistema de Aplicación

- ¿En el momento en que ingresa un nuevo empleado, se le realiza una inducción de la empresa? ¿Quién la realiza?
- ¿Existen procedimientos y/o políticas para la incorporación de un nuevo empleado?
- ¿Se le suministra un perfil de puesto y un manual de procedimientos al nuevo empleado para realizar sus tareas?
- ¿Quién diseña y describe los puestos de la empresa?
- ¿Con que frecuencia se actualizan los puestos de la empresa?
- ¿Existe una evaluación de desempeño? ¿Con que frecuencia se realiza?
- ¿Existen procedimientos y/o políticas para la evaluación de desempeño?
- ¿Quién es responsable de validar que esos procedimientos y políticas se cumplan?

Subsistema de Mantenimiento

- ¿Cómo se establecen los salarios para los puestos? ¿Qué tan frecuente se revisan?
- ¿Con base a que se revisan los salarios?
- ¿Existe algún procedimiento y/o política con respecto a los salarios?
- ¿Cuáles son los beneficios que brinda Electrónica Daytron a sus empleados?
- ¿Considera que las instalaciones de la empresa son las más adecuadas para realizar las diferentes tareas, de los respectivos puestos?
- ¿Existen las herramientas básicas de salud ocupacional: extintores, botiquín de primeros auxilios, ¿entre otros?

- ¿Quién es el responsable de mantener el control de estas herramientas?
- ¿Hay políticas y/o procedimientos para los beneficios de los empleados de Electrónica Daytron?
- ¿Quién verifica el cumplimiento de estas políticas y/o procedimientos?

Subsistema de desarrollo

- ¿Qué tipo de entrenamiento se le da al personal de nuevo ingreso a la empresa?
- ¿Qué tan frecuente se capacita al personal en áreas afines con sus tareas cotidianas?
- ¿Hay un plan de necesidades? ¿Quién lo elabora?
- ¿Se planean las capacitaciones en función de las necesidades de la empresa a mediano o largo plazo?
- ¿Existen políticas y/o procedimientos para las capacitaciones del personal?
- ¿Quién verifica el cumplimiento de estas políticas y/o procedimientos?

Subsistema de control

- ¿Quién mantiene actualizada la base de datos de recursos humanos?
- ¿Cuál es el nivel de seguridad de esta base de datos?
- ¿Hay un programa de auditoría establecido para la revisión del departamento de recursos humanos?
- ¿Qué tan frecuente es la revisión de la auditoría interna en el departamento de recursos humanos?
- ¿Existen políticas y/o procedimientos para el manejo y control de la base de datos de recursos humanos?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración