



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA INVERSIONES AD**

SUSTENTADO POR:

GLORIA MARÍA SAGASTUME TURCIOS

DORA ISABEL COLINDRES LOZANO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLO ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE
INVERSIONES AD**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
MARTÍN ROVELO**

**ASESOR TEMÁTICO
HENRY LEONEL ANDINO VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA:
ALEXANDER CABRERA
PAMELA BARAHONA**

DEDICATORIA

A mi esposo y mis hijos quienes han sido mi apoyo y fuente de inspiración para culminar este reto, ser ejemplo y orgullo para su propia formación; con todo mi amor.

A mis padres por haber contribuido de manera decisiva en mi formación como ser humano y profesional.

Gloria Sagastume

A mi esposo por ser mi fiel compañero y mi apoyo incondicional en este camino académico, con todo mi amor.

A mi familia por apoyarme, sentar las bases educativas de mi vida y por comprender que la educación abre puertas en todo momento.

Dora Colindres

A nuestros amigos y compañeros que de una u otra forma estuvieron con nosotras motivándonos en esta etapa de nuestra vida.

Gloria y Dora

AGRADECIMIENTO

Gracias a todos y cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este proyecto; en especial al Lic. Yamil Alberto Átala, Gerente General de la Empresa Inversiones AD, por permitirnos el espacio, tiempo y condiciones para desarrollar este proyecto de investigación.

Agradecemos al Dr. Henry Leonel Andino Velásquez por el apoyo incondicional que en todo momento nos demostró, motivándonos a salir adelante en este proyecto; siendo un gestor importante en nuestra formación profesional.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN

DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA INVERSIONES AD

AUTOR: GLORIA SAGASTUME Y DORA COLINDRES

RESUMEN

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas hoy en día, es la administración de los recursos humanos, siendo este el elemento clave e importante para alcanzar las metas y contribuir a la rentabilidad de la organización. Inversiones AD es una empresa comercial cuyo fin es la comercialización de recargas de telefonía celular, servicio e instalación de televisión por cable. Durante los últimos años, el crecimiento acelerado en su estructura dio origen a la necesidad de crear un diseño organizacional; lo cual trajo múltiples beneficios para la gestión del talento, que permitieron una estructura organizacional flexible y adaptable que contribuyan al cumplimiento de las metas alineadas a los objetivos organizacionales. En la elaboración del diseño, se consideraron los principales procesos de recursos humanos que la gerencia general de la empresa y los resultados obtenidos; identificados tanto por el análisis de Vester como por las encuestas aplicadas a los colaboradores y jefes de la empresa; donde se encontraron que los procesos de capacitación, reclutamiento, selección y plan de beneficios contribuyen a generar una mayor atracción y fidelidad de los colaboradores y por tanto al crecimiento organizacional. Existe una gran oportunidad para que Recursos Humanos desarrolle e implemente estos procesos, ya que, hay una apertura tanto de la administración superior como del resto de los colaboradores; en la necesidad de dichos procesos.

Palabras claves:

Diseño, Capacitación, Reclutamiento, Selección Y Beneficios



GRADUATE SCHOOL

**DESIGN OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN HUMAN RESOURCES
ADMINISTRATION OF INVERSIONES AD**

AUTHOR: GLORIA SAGASTUME Y DORA COLINDRES

ABSTRACT

Nowadays, the administration of human resources is one of the major problems that companies have to face, being this element important and essential to reach the goal and help the profitability of the organization. “**Inversiones AD**” is a commercial company which its major purpose is the commercialization of Top-ups (Cells phones recharge), service and installation of cable TV. During the last years, the accelerated growing in its structure origin the necessity of creating an organizational design; which brings multiple benefits to the talent management, that allow an organizational structure flexible and adaptable, that contributes to the fulfillment of the goals aligned to the organizational objectives. In the elaboration of the design, it considered the basic processes of human resources that the general management of the companies and the results obtained, identified therefore by the analysis of Vester by the survey applied to the employee and chief of the company; where they found out that the training process, recruitment selection and benefits plans that contributes to generate a major attraction and loyalty of the employee therefore to the organizational increasing. There is a great opportunity for human resources to develop and implement this processes, as there is an opening by both the superior administration like the rest of the employees; regarding to the necessity of such processes.

Key Words

Design, training, recruitment, selection and benefits.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.6 VARIABLES DEL ESTUDIO.....	8
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2 LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	11
2.3 EFECTIVIDAD DE SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.4 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.4.1 DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES.....	15
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LOS RECURSOS HUMANOS.....	16
2.6 PROCESOS NECESARIOS EN EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN LOS RECURSOS HUMANOS.....	19
2.6.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	20
2.6.1.1 Reclutamiento.....	20
2.6.1.2 Reclutamiento interno y externo.....	21
2.6.1.3 Reclutamiento interno.....	21
2.6.1.4 Reclutamiento externo.....	22
2.6.1.5 Fuentes de reclutamiento externas.....	22
2.6.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	22
2.6.3 PLAN DE BENEFICIOS.....	24
2.6.3.1 Recompensas de los colaboradores.....	24
2.7 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO.....	27
2.7.1 PUNTOS PRINCIPALES DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	30
2.7.2 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.....	30
2.7.2.1 Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización.....	30
2.7.2.2 Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.....	31
2.7.3 CAPACITACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS.....	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	35
3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS.....	35
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO.....	36
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	37
3.4.1 ENTREVISTA.....	37
3.4.2 CUESTIONARIO.....	37
3.5 ASPECTOS A MEDIR.....	38
3.5.1 MATRIZ DE VESTER.....	38
3.5.2 IMPORTANCIA.....	39

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	40
4.1 RESULTADOS DE MATRIZ DE VESTER (CAUSA- EFECTO)	40
4.2 INTERPRETACIÓN DE CADA CUADRANTE.....	44
4.2.1 PROBLEMAS CRÍTICOS.....	44
4.2.2 PROBLEMAS PASIVOS.....	44
4.2.3 PROBLEMAS INDIFERENTES.....	45
4.2.4 PROBLEMAS ACTIVOS.....	45
4.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	46
4.4 ÁRBOL DE OBJETIVO.....	47
4.5 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA COLABORADORES.....	48
4.6 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA EJECUTIVOS.....	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1 CONCLUSIONES.....	63
5.2 RECOMENDACIONES.....	64
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	65
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Personal Permanente de Inversiones AD.....	3
Tabla 2	Personal Sub contratado de Inversiones AD.....	3
Tabla 3	Formato de la Matriz de Vester.....	39
Tabla 4	Listado de problemas identificados en Inversiones AD.....	40
Tabla 5	Matriz de Vester Causa – Efecto de Inversiones AD.....	41
Tabla 6	Clasificación de Cuadrantes de Problemas.....	42
Tabla 7	Cálculo de Ejes.....	43
Tabla 8	Modelos Organizacional del Departamento de Recursos Humanos.....	68
Tabla 9	Beneficios Legales Inversiones AD.....	91
Tabla 10	Beneficios Adicionales Inversiones AD.....	94
Tabla 11	Beneficios adicionales en proceso de aprobación Inversiones AD.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Organigrama de Inversiones AD.....	4
Figura 2	Enfoque Sistémico de la Capacitación.....	29
Figura 3	Puntos principales de un programa de capacitación.....	30
Figura 4	Las técnicas y métodos de capacitación.....	32
Figura 5	Problemas de Inversiones AD, identificados en cuadrantes.....	43
Figura 6	Diagrama Árbol de Problemas.....	46
Figura 7	Diagrama Árbol de Objetivos.....	47
Figura 8	Conocimiento de los colaboradores de Inversiones AD sobre política de beneficios.....	48
Figura. 9	Conocimiento de los colaboradores de los beneficios de la empresa.....	49
Figura. 10	Capacitación de los colaboradores en el momento de su ingreso a la empresa.....	49
Figura. 11	Utilidad de la capacitación recibida en el momento de su ingreso a la empresa.....	50
Figura. 12	Fecha de su última capacitación en la empresa.....	51
Figura. 13	Temas de capacitación que han recibido los colaboradores de Inversiones AD.....	51
Figura 14	Utilidad de los temas de capacitación para desempeñarse adecuadamente.....	52
Figura. 15	Percepción de los empleados de Inversiones AD, en cuanto al cumplimiento de requisitos para ocupar su puesto de trabajo.....	52
Figura. 16	Satisfacción de los colaboradores en su puesto de trabajo.....	53
Figura. 17	Razones que le motivan a trabajar en Inversiones AD.....	54

Figura. 18	Razones que le motivarían a cambiar de empleo.....	55
Figura. 19	Situaciones que los colaboradores consideran que les ayudaría para mejorar su bienestar y estabilidad laboral.....	55
Figura. 20	Antigüedad laboral de los colaboradores.....	56
Figura. 21	Importancia de los procesos de Recursos Humanos.....	57
Figura. 22	Procesos Implementados en Inversiones AD.....	58
Figura. 23	Obstáculos en el Desarrollo de los procesos de Recursos Humanos en Inversiones AD.....	59
Figura. 24	Política de Beneficios en Inversiones AD.....	59
Figura 25	Beneficios de los procesos de Recursos Humanos en la Organización.....	60
Figura. 26	Satisfacción de los Ejecutivos con la contratación de personal.....	61
Figura. 27	Nivel de Percepción de los Ejecutivos en relación a los Recursos Humanos de Inversiones AD.	62
Figura 28	Diseño de la Estructura en la Administración de Recursos Humanos de Inversiones AD.....	67
Figura 29	Procesos del Departamento de Recursos Humanos.....	67
Figura 30	Características de Proceso de Capacitación de Inversiones AD.....	71
Figura 31	Proceso de Capacitación de Inversiones AD.....	79
Figura 32	Proceso de Reclutamiento y Selección de Inversiones AD.....	87
Figura 33	Vacaciones para los colaboradores de Inversiones AD.....	89

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La velocidad y turbulencia de los constantes cambios en las organizaciones en la actualidad, crea incertidumbre y novedad, por lo que resulta importante para las empresas contar con una diseño organizacional competitivo en la administración de recursos humanos; que orienten en forma integrada y total hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de manera sostenida, creciente y sustentable; pero al mismo tiempo le permita desligarse de la acostumbrada administración cerrada y mecánica.

Es necesario poner en marcha una reorganización en la administración de los recursos humanos, considerando que ésta constituye el elemento clave para alcanzar las metas de la empresa. El diseño de la estructura organizacional traerá múltiples beneficios para la gestión del talento humano en Inversiones AD, y proporcionará una mejor comprensión y aceptación de las decisiones administrativas, definición de una estructura organizacional flexible y adaptable, descentraliza las decisiones, define el predominio de la interacción lateral y horizontal sobre la vertical, cumplimiento de metas alineadas a objetivos organizacionales, aprendizaje y crecimiento.

Para la empresa, generará una mejor atracción y fidelidad de los colaboradores; y para el Departamento de Recursos Humanos, el diseño de una estructura orientada a alcanzar sus objetivos.

La presente investigación surge a raíz de la necesidad de estructurar los procesos de gestión en la administración de los recursos humanos; de manera que, el diseño de planes de capacitación, de reclutamiento y selección, de beneficios contribuyan a mejorar el crecimiento organizacional de la empresa Inversiones AD, puesto que desde el inicio de sus operaciones ha ido incrementando su planilla y ha adquirido nuevos productos y servicios.

1.2 ANTECEDENTES

Inversiones AD S.A. de C.V., es una empresa comercial que nació en julio del 2007, su fundador y actual gerente general es el Lic. Yamil Atala. Desde sus inicios se encuentra ubicada en Centro Comercial Plaza Marte, Boulevard Morazán, M.D.C. Se le conoce como Inversiones AD, por los apellidos Atala Díaz.

Fue creada como sociedad anónima con el propósito de dedicarse a la venta y activaciones de telefonía móvil CLARO, distribución de tarjetas prepago, recargas (tiempo aire) con cobertura en la ciudad de Comayagüela.

El crecimiento ha sido constante: en el 2008 existían 10 rutas y 12 vendedores para ventas masivas, es decir que el producto que ofrecen está dirigido a varios segmentos de la población. Ventas masivas es identificado como el departamento líder de ventas, es el más fuerte de la empresa.

Entre el año 2009 y 2010 se amplía la cobertura brindando, los mismos servicios en el departamento de La Paz. Y en el 2011 se crea la agencia en el departamento de Intibucá, se desarrollan nuevos servicios y productos relacionados al servicio de cable Satelital, venta de chips y teléfonos.

Inicialmente las ventas de Chips y teléfonos, se realizaban con un grupo de ventas llamado Guerrilla o Paneles, que son grupos de cuatro o cinco personas y que están dirigidos por un líder; estos líderes son comerciantes individuales, prestadores de servicio de ventas para Inversiones AD.

En septiembre de 2011 nace CTV (Claro TV) para televisión por antena satelital, lo que incrementa la cantidad del personal y la necesidad de diseñar e implementar procesos definidos y claros en la administración de Recursos Humanos.

Con el aumento de las ventas, el proceso de crecimiento se vio evidentemente reflejado en el incremento de la planilla y con este, la apertura de otras áreas, tales como:

Recursos Humanos, Auditoría, Bodega, Contabilidad, Ventas que se subdividió en Masivo, Guerrilla y Claro TV; y una ampliación en el área de liquidación.

Todos los servicios negociados con los socios comerciales, ofrecen la promoción de entretenimiento, satisfacción y comodidad de los usuarios y clientes. En la actualidad la empresa cuenta con empleados directos e indirectos, y a continuación se detalla, la distribución de los mismos:

Tabla 1 Personal Permanente de Inversiones AD

Departamentos	Número de Empleados		
	Tegucigalpa	La Paz	Intibucá
Ventas	17	1	1
CTV	11	5	5
Gerencia Administrativa	7	1	1
RRHH	1	0	0
Auditoria	1	0	0
Total personal permanente	37	7	7

Tabla 2 Personal Sub contratado de Inversiones AD

Guerrilla sub contratada	24	5	5
--------------------------	----	---	---

Inversiones AD cuenta con alianzas estratégicas con empresas como supermercados, tiendas comerciales y de conveniencias que lo posiciona como una de las cuatro empresas distribuidoras más importantes de Claro Digicel y cuenta con un promedio de atención de seis mil clientes y socios comerciales.

La estrategia de Inversiones AD es brindar el mejor servicio que permita seguir creciendo, para lograr mayor número de ventas y cobertura territorial.

La estructura de Inversiones AD es la siguiente:

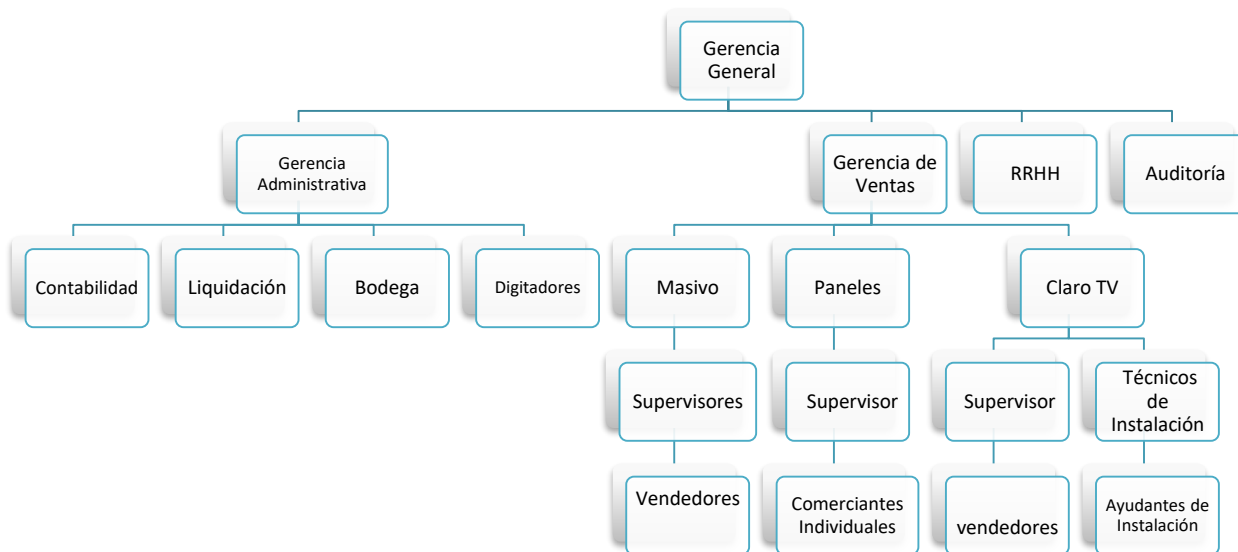


Figura. 1 Organigrama de inversiones AD

La organización, ha desarrollado una cultura firme y sólida, en la cual la innovación en telefonía celular y la tecnología son el **know how** de la empresa; y con su constante crecimiento ha llegado a satisfacer las necesidades de comunicación y entretenimiento de sus clientes, inclusive en las zonas rurales del país.

El enfoque del negocio en Inversiones AD, está íntimamente alineado a su misión, visión y valores; que consiste en:

Misión: Alcanzar objetivos de venta, distribución, ejecución y servicio negociados con nuestros socios comerciales que permitan mantener una relación externa duradera, sostenible y rentable

Visión: Ser el operador de distribución Independiente con los mejores estándares de ejecución e Información a nivel nacional y en Centro América, creando redes de alianzas estratégicas que nos permitan cumplir con nuestra misión.

Los valores empresariales de Inversiones AD son:

Integridad: Honestidad, ética, lealtad credibilidad y transparencia son la base de nuestras decisiones y acciones.

Liderazgo: Actuar proactivamente para la obtención de resultados esperados con actitud de servicio en función de las necesidades. Servicio al cliente y socio comercial con atención, amabilidad y agilidad.

Responsabilidad: Puntualidad, disciplina, compromiso, trabajo tenaz y equidad.

Trabajo en equipo: Sumar habilidades individuales para multiplicar los resultados de la empresa. Lograr Excelencia: Calidad, eficiencia y productividad.

- **Historia de la telefonía celular en Honduras**

El 6 de enero de 1994, se otorgó la concesión de explotación de Servicios de Telefonía Móvil Celular en la República de Honduras, a las Compañías Motorola INC, Millicom International Cellular, S.A. (MIC) y Proempres, S.A. representadas por la sociedad Telefónica Celular, S.A. (CELTEL). Dicho convenio fue suscrito por ambas partes con fecha 7 de Agosto de 1995. La concesión otorgó a la empresa Telefónica Celular, S.A. (CELTEL), el derecho para explotar los servicios de telefonía móvil dentro del territorio hondureño, utilizando la Banda de Frecuencia "A", a partir del mes de junio de 1996. CELTEL primera empresa de telefonía móvil en el mercado hondureño, inicio sus servicios oficialmente el 15 de Septiembre de 1996 con la misión de ofrecer al pueblo hondureño la nueva y moderna tecnología de Comunicación Móvil.

En el año 1998 nace el novedoso servicio prepago, el que permitía al cliente adquirir un teléfono sin referencias de crédito y utilizar el servicio móvil con tan sólo comprar tarjetas de prepago en los puntos de venta distribuidos en todas las ciudades donde se ofrecía el servicio.

En el año 2003 nace Megatel segundo operador de telefonía móvil en el país con su red GSM (Global System for Mobile Communications) ofreciendo los servicios prepago y postpago,

En Junio del año 2005 la empresa Megatel es adquirida por el grupo América Móvil propiedad del magnate mexicano Carlos Slim y pasa a llamarse Alo, un año después tomaría el nombre de Claro como las demás empresas de telefonía móvil pertenecientes a este grupo establecidas en la región latinoamericana.

En el año 2008 se instalará la red 3G tanto por Tigo como por Claro ofreciendo nuevos servicios como vídeo llamada, internet de alta velocidad, TV y otros servicios que ponen a Honduras a la vanguardia en cuanto a tecnología en telecomunicaciones se refiere.

Este hecho hace que la telefonía móvil sea el servicio de más rápido crecimiento del país fortaleciendo el desarrollo de Honduras y asegurando un mejor nivel de vida para los hondureños, e impulsando el desarrollo de la nación. (Historia de Honduras, 2008)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa Inversiones AD cuenta con 85 empleados (permanentes y subcontratados), y a medida ha aumentado su estructura, se ha desarrollado como una organización mecánica y rígida cuyas características se enfocan en: estructura burocrática, centralización de las decisiones, jerarquía rígida de la autoridad, predominio en la interacción vertical, sistema mecánico, cerrado e introspectivo.

Su Gerente General ha visto la necesidad de diseñar una estructura organizacional de recursos humanos que contribuya a su crecimiento, fortalezca la empresa, y se tomen decisiones enfocadas que permitan organizar para asegurar un crecimiento adecuado, robusto y competitivo.

Este proyecto se centra en el diseño de una estructura organizacional que se fundamenta en la base de la construcción de nuevos procesos que nutran y fortalezcan un modelo organizacional alineado a sus objetivos organizacionales, misión, visión y valores.

Estos nuevos procesos pueden ser: reclutamiento y selección, plan de capacitación, y plan de beneficios alineado al giro y visión de la empresa; generando así fidelidad del mercado el cual se construye cuando nuestra cadena de valor brinda el espacio de privilegio a los clientes y estos, sumados a la organización y sus intereses guían y le dan vida a los objetivos estratégicos; es decir, se fidelizarán siempre y cuando sus intereses son tomados en cuenta para guiar la estructura de la organización en la que ellos son el centro.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué procesos en RRHH se han implementado en la empresa Inversiones AD?
- ¿Qué obstáculos se han presentado en el desarrollo de los procesos de la estructura organizacional de Recursos Humanos en la empresa Inversiones AD?
- ¿Qué necesidades tiene la empresa Inversiones AD en sus procesos de RRHH?
- ¿Cuáles son los procesos organizacionales de RRHH que se deben diseñar en AD?

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estructura organizacional para la administración de los recursos humanos de la empresa Inversiones AD.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer procesos y procedimientos en materia de recursos humanos necesarios para la gestión de las relaciones laborales en la empresa Inversiones AD.
- Seleccionar el modelo organizacional de Inversiones AD enfocado en recursos humanos, que genere un valor agregado a la empresa en pro de convertirse a mediano plazo en una empresa dinámica y flexible.
- Identificar futuras líneas estratégicas en la administración de Recursos Humanos en Inversiones AD.

1.6 VARIABLES DEL ESTUDIO

MODELO ORGANIZACIONAL

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

PLANES DE CAPACITACIÓN

PLAN DE BENEFICIOS

1.7 JUSTIFICACIÓN

La empresa Inversiones AD, ha crecido desde el 2007 de manera vertical y con poca flexibilidad en su administración. En ese sentido la Gerencia General junto con el Departamento de Recursos Humanos perciben que existe ausencia de habilidades, competencias y actitudes entre sus colaboradores; que generan, cuellos de botella en toda su cadena productiva y de servicios, afectando la productividad y rentabilidad de Inversiones AD.

En este sentido, desarrollar una estructura organizacional en la administración de los recursos humanos ofrece una mejor calidad de vida laboral, atrae y retiene la cantidad y calidad de talento, así como la capacidad de prevenir los problemas relacionados a los

ausentismos, rotación, falta de capacitaciones para desempeñarse en el puesto, entre otros.

Para que los procesos y procedimientos en el área de recursos humanos, resulten sostenibles en el tiempo y modificables, se debe tomar en cuenta los planes operativos de la empresa. Su éxito dependerá del grado en el que el Departamento de Recursos Humanos pueda integrar la planificación del talento humano en el proceso de planificación general, por lo que debe alinear los objetivos individuales de los colaboradores, con la visión y la estrategia de la empresa.

Con base en lo anterior, con este proyecto se pretende proponer un diseño en la estructura organizacional de la administración de los recursos humanos para la empresa Inversiones AD, que facilite el flujo de los procesos y procedimientos del talento humano y que ayude a identificar la relación de los valores empresariales, las capacidades y actitudes, asimismo anular aquellos valores y actitudes que se contradigan o desafíen el logro de los objetivos empresariales, cuando estos últimos actúan como obstáculos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Uno de los retos más importantes de la empresa Inversiones AD, es el diseño de su estructura organizacional en relación a sus recursos humanos. Según Gareth R. Jones, una organización que no tiene definida su estructura y procesos; es una organización con muchas dificultades para dirigir y controlar la administración de sus recursos humanos; de esta forma se puede definir qué tan eficientes funcionan sus sistemas en la toma de decisiones y la comunicación. Es en este momento donde comienzan las dudas sobre si la estructura jerárquica es la que realmente requiere la empresa (Jones, 2008).

La jerarquía en una organización comienza a surgir, cuando a los gerentes les resulta más difícil coordinar y motivar a los empleados de manera eficaz. A medida que la organización crece, hay mayor cantidad de empleados y comienzan a especializarse, realizando tipos de tareas muy distintas; con respecto al nivel de diferenciación, este comienza y resulta más difícil de coordinar en relación a sus actividades.

De manera similar, la diferenciación de labores y especialización, producen problemas de motivación. Cuando cada empleado desempeña sólo una pequeña parte de una tarea completa, con frecuencia resulta complicado determinar cuánto contribuye esa persona a la tarea y, por lo tanto; evaluar el desempeño de la misma.

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Una vez que un grupo de personas han establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas.

El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales

y controlar los medios que se utilizan, para motivar a las personas para el logro de esos objetivos.

Al hablar de estructura organizacional, no se puede dejar por un lado el sistema de comportamiento organizacional los cuales existen en toda organización, tal y como lo define John W Newstrom en su libro Comportamiento Humano en el Trabajo, donde define que el propósito primario de los comportamientos organizacionales y por tanto de la estructura organizacional, son exitosos cuando son creados de manera consciente, y examinados y actualizados periódicamente para satisfacer las nuevas condiciones que van surgiendo . La actualización se realiza apoyándose en la base constantemente cambiante del conocimiento de la ciencia. (Newstrom, 2007)

Los propósitos de la estructura organizacional son identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que la organización quiere alcanzar. Los resultados o el balance final se puede lograr medir según estos tres criterios básicos: desempeño (es decir nivel de servicio al cliente), satisfacción del empleado (se manifiesta frecuentemente mediante un menor ausentismo, retardos o rotación) y crecimiento y desarrollo personal (la adquisición de conocimientos y habilidades que facilitan el desempeño laboral) (Newstrom, 2007).

2.2 LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Debido a las constantes y crecientes presiones competitivas globales y a la creciente utilización de la tecnología de información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes de la administración. Hoy en día, como nunca antes, los gerentes buscan mejores y nuevas maneras de motivar y coordinar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones puedan crear (Jones, 2008).

Existen varias razones de por qué diseñar la estructura y cultura de una organización, así como cambiarlas para aumentar su efectividad. El diseño y cambios organizacionales tienen implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr ventaja competitiva, permitiendo administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar (Jones, 2008).

Las organizaciones descubren que el diseño, cambio y rediseño organizacional son fuente de ventaja competitiva sostenida. En este sentido, a continuación se incluyen, aspectos que se deben considerar al momento de planificar el diseño de una estructura organizacional:

La ventaja competitiva: Es la capacidad de una empresa de superar a otras porque sus gerentes son capaces de crear valor con los recursos que tienen a su disposición (Jones, 2008).

Estrategia: Patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias claves, con el fin de lograr una ventaja competitiva y superar a sus competidores (Jones, 2008).

La estrategia de una organización siempre está cambiando en respuesta a los cambios en el ambiente; el diseño organizacional debe de ser una actividad gerencial en constante evolución para que una empresa se mantenga delante de la competencia.

Algunos administradores no logran comprender los efectos que el diseño organizacional de la estructura de los Recursos Humanos pueden tener en la eficiencia y eficacia de sus empresa, a menudo los gerentes no están conscientes de los factores que afectan esta relación, prestando escasa atención a la forma en que se dirige y al comportamiento de los empleados, hasta que sucede algo que pone en riesgo la empresa y su organización.

La consecuencia de no contar con un diseño de estructura organizacional en los recursos humanos o la falta de atención en ese diseño, podría poner en riesgo a mediano o largo plazo, el futuro de la organización. Los empleados talentosos emigran, para aceptar puestos en empresas fuertes y en crecimiento, las cuales ofrecen planes de beneficios intrínsecos atractivos y que cubren sus necesidades inmediatas.

2.3 EFECTIVIDAD DE SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una organización es eficiente si puede asegurar habilidades y recursos escasos y valiosos externos a la organización; coordinar creativamente los recursos con las habilidades de los empleados para innovar los productos y adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes y convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes terminados y servicios.

Es común para los gerentes de línea de producción medir la productividad en todas las etapas del proceso utilizando indicadores como la cantidad de productos defectuosos. En las organizaciones de servicio como la Empresa Inversiones AD, que no se produce ningún bien tangible, su gerente mide la productividad al utilizar indicadores como la cantidad de ventas por empleado o la proporción de servicios y soluciones técnicas contra bienes devueltos o reclamos en la instalación, todo esto es evaluado para juzgar la productividad de los empleados.

Para la mayoría de las actividades de trabajo, sin importar la complejidad, hay una manera de medir la productividad o el desempeño. La actitud y motivación de los empleados y el deseo de cooperación, son también factores importantes que influyen en la productividad y eficiencia. La importancia de mejorar continuamente la eficiencia es muy clara en toda organización.

2.4 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando el directivo de una organización comienza su cuestionamiento con respecto al crecimiento y visión de su empresa, también cuestiona hacia qué dirección quiere crecer; por una parte crecimiento en **headcount** y con lineamientos que lo lleven a cumplir con esa visión.

En ese sentido, el directivo debe profundizar en los elementos que le llevarán a estructurar su organización.

La estructura organizacional se debe definir con base en cómo se dividirá, agrupará y se coordinarán los trabajos de las actividades de la empresa. Existen seis elementos claves que los directivos necesitan tomar en cuenta cuando están preparando el diseño de su estructura organizacional y estos son, según (Jones, 2008):

- Especialización del trabajo: relacionado con la manera en que los colaboradores se especializan en su área de desempeño, es decir que cada colaborador se especializa en la realización de una actividad en lugar de toda ésta.
- Departamentalización: Una vez que los colaboradores ya han sido divididos por su área de especialización del trabajo, se podrán agrupar con el fin de que se puedan desarrollar las tareas comunes. Esta agrupación se determina mediante la departamentalización.
- Cadena de mando: Definidos los departamentos y con la ayuda del organigrama claramente establecido, se puede determinar la línea de autoridad que será identificada desde el máximo nivel del organigrama hacia el nivel más bajo del mismo. Esta línea aclara quién reportará a quien.
- Extensión del control: Existen extensiones de control angostas y pequeñas, pero esta diferenciación en estas extensiones, se identificarán según el número de colaboradores que un gerente pueda dirigir con eficiencia y eficacia.
- Centralización y descentralización: En las organizaciones centralizadas los directivos toman las decisiones y los colaboradores ejecutan las mismas (decisiones centradas en un solo punto). En las organizaciones descentralizadas las decisiones son tomadas rápidamente, los colaboradores aportan ideas y ayudan a resolver los problemas.
- Formalización: es el grado en el que se encuentran estandarizados los puestos en una organización, es decir existen descripciones específicas por cada puesto, reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad.

El diseño de la estructura en la administración de los Recursos Humanos es un asunto clave en toda organización. Deben ser fijadas a partir de un estudio esmerado, implementadas, vividas y capaces de evolucionar con el paso del tiempo. El diseño

asegurará el correcto uso de las políticas, prácticas y procedimientos; el logro de los objetivos y la competitividad sostenible de la empresa

En esta época marcada por la velocidad de los cambios y la globalización, la capacidad de atraer, fidelizar, activar y potenciar el talento marca, en el mejor de los casos, la ventaja competitiva sostenible de la organización. En el peor de los casos, es la diferencia entre la supervivencia o desaparición de la empresa.

El diseño de la estructura de la administración de los Recursos Humanos tiene que estar desarrollada de forma correcta, y ser capaz de conseguir los resultados que se les exige.

En este sentido se debe contar con los colaboradores indicados, ya que serán el activo importante de toda la empresa, por lo tanto se deberán diseñar las políticas, programas y sistemas del gestión del talento humano que aseguren que la empresa contará con colaboradores que reúnan valores actitudes, capacidades, conocimientos, habilidades y las competencias esperadas para cada puesto de trabajo.

2.4.1 DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES

Existen tres diseños organizacionales según Stephen P Robbins y Timothy A. Judge, que son los más comunes y que están en uso: *La estructura simple, la burocracia y la estructura matricial* (Judge, 2009).

Estructura Simple:

No es una estructura elaborada y es utilizada más en negocios pequeños en los que el director y propietario son la misma persona.

Dicha estructura cuenta con un grado de departamentalización, extensiones de control, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización. Por lo general sólo cuenta con dos o tres niveles verticales en su organigrama y es bajo un solo individuo en donde se centran las decisiones (Judge, 2009).

La Burocracia:

Se caracteriza por tareas operativas rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Esa estructura muy formalizada llena de reglas y procedimientos hace de la burocracia en algunas ocasiones una debilidad; ya que los colaboradores se obsesionan con las reglas que en lugar de agilizar los procesos, los obstaculizan generando cuellos de botella que no permiten a la organización crecer o avanzar hacia sus objetivos definidos (Judge, 2009).

La Estructura Matricial:

Este tipo de estructura, crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto. Cuando se refiere a líneas duales, se refiere a que sus colaboradores cuentan con dos jefes; es decir, un jefe de departamento según la función y aquellos según el producto (Judge, 2009).

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LOS RECURSOS HUMANOS

En los últimos años los recursos humanos han alcanzado su valor real dentro de las organizaciones, al ser considerado el activo más importante con que cuenta la empresa (IFEDES, 2008).

Actualmente el diseño de la estructura organizacional de los recursos humanos se ha convertido en una gestión altamente estratégica en las organizaciones.

En el artículo ***Definir funciones y estructuras orgánicas***, se menciona que la dirección de recursos humanos tendrá como objetivo la identificación anticipada de los problemas claves relacionados con los empleados, la organización y el entorno que puedan condicionar los planes y objetivos de la empresa (IFEDES, 2008).

En el diseño de la estructura organizacional la misión de los recursos humanos será: contribuir al logro de una organización eficaz, adaptando la estructura organizacional a la estrategia y consiguiendo que los empleados sean competentes, seleccionando personas calificadas, desarrollado su potencial y recompensando adecuadamente su desempeño a través de un sistema de beneficios que sea efectivo para lograr su fidelización en la empresa (IFEDES, 2008).

Para desarrollar el diseño de una estructura en la administración de recursos humanos es indispensable planificar, lo cual implica la incorporación de determinadas decisiones, brindando la atención necesaria y orientándolo a la dirección deseada. Los planificadores piensan en el futuro con el fin de actuar sabiamente en el presente.

Se trata de anticipar la futura organización de la empresa en relación a sus recursos humanos, teniendo en cuenta los factores que influyen en el entorno para orientar las decisiones en cuanto al personal y lograr los objetivos de la empresa.

Se busca garantizar en la medida de lo posible, que la empresa disponga del personal que se requiere, en número y calidad; optimizando el recurso humano en términos de costo- eficacia para la empresa, de manera que rindan al máximo. Ha de entenderse la planificación de personal como parte integral de la planificación de la empresa (IFEDES, 2008).

Como en toda técnica empresarial en la planificación de los recursos humanos se pretende:

- Prevenir de modo racional el futuro.
- Obtener los criterios orientadores para la acción de manera eficiente.
- Evitar improvisaciones, eligiendo el personal con los perfiles requeridos.
- Garantizar efectividad y productividad.

La planificación de recursos humanos deben responder a interrogantes simples como por ejemplo: ¿Qué personal necesitamos?, ¿Qué competencias deben tener?, ¿Cómo potenciar el desempeño de los empleados?, ¿Cómo estimular a los empleados para que se desarrollen eficientemente? ¿Qué beneficios hacen de la empresa un lugar donde los mejores empleados deseen laborar? ¿Cómo lograr la estabilidad de los empleados la organización? (IFEDES, 2008).

Cuando se elabora el diseño de la estructura en la administración de los recursos humanos en una organización, es muy importante para sus gerentes o directores, contar con una persona especializada que conozca la metodología a seguir en la selección, capacitación y desarrollo del personal, y en los planes de compensación y políticas retributivas, que hagan de la empresa un lugar atractivo para trabajar.

Lo que se pretende es una gestión empresarial participativa que aproveche el talento de los colaboradores y que disponga de un sistema de incentivos adecuados para reconocer la consecución de los logros perseguidos y que cada empleado haga de la organización: su empresa.

No basta sólo con seleccionar el mejor personal y tener un diseño de retribución o plan de beneficios, sino; continuar con su formación y desarrollo, con base a los requerimientos en su puesto de trabajo; lo que se pretende con este enunciado es optimizar el desempeño del potencial humano, tanto a nivel personal como organizacional en pro del logro de los objetivos de la empresa.

Se considera de suma importancia definir un diseño de estructura organizacional práctica y sencilla, que permita que la organización funcione ordenada y eficientemente. La implementación de un diseño de estructura administrativa en los recursos humanos debe ser liderada por un profesional especialista que cuente con las competencias necesarias, para ejecutar y dar seguimiento al diseño de la estructura (IFEDES, 2008).

Por otro lado hay que tener clara su estructura organizativa que demuestre las áreas de actividad, la asignación de funciones y responsabilidad de cada miembro. El propósito es lograr una coordinación en el trabajo, para el cumplimiento de los objetivos previamente definidos.

Una organización precisa de identificar los puestos de trabajo que integren las funciones principales y auxiliares, con un resumen de datos básicos para su identificación. De esta manera se asegura un diseño de estructura administrativa, que cuente con los siguientes beneficios:

- Contar con una estructura funcional operativa
- Obtener los medios de evaluación para su cumplimiento
- Revisar los objetivos y sus medidas correctivas
- Evitar la disfuncionalidad operativa
- Prevención de cambios estructurales
- Políticas de compensación acordes al desempeño de la empresa y la rentabilidad de la misma
- Identificar los niveles jerárquicos acordes con las necesidades de la empresa (IFEDES, 2008).

La gestión de recursos humanos es una acción permanente, que permite adaptar el personal a los objetivos de la empresa; por tanto la administración de recursos humanos debe contar con un sistema de información amplia sobre su personal con el fin de que la dirección adopte las decisiones oportunas en tiempo y forma.

2.6 PROCESOS NECESARIOS EN EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN LOS RECURSOS HUMANOS

- Proceso de incorporación de personal calificado: Reclutamiento y Selección.

De esta función se derivan tareas importantes como son la definición de organigrama de la empresa, descripción del puesto de trabajo, definición del perfil de puesto y diseño de las herramientas de selección.

- Proceso de retribución: Plan de Beneficios.

Se refiere a definir una estructura salarial y beneficios complementarios que permita el reconocimiento individual del empleado y contribuya a su motivación y fidelización en la organización.

- Proceso de desarrollo del personal: Capacitación y desarrollo del talento

Se refiere al establecimiento de herramientas de evaluación, capacitación y promoción del empleado en sus funciones dentro de la organización.

Según R. Lagomarsino, el diseño de los procesos de recursos humanos es un asunto clave en la organización. Deben ser fijadas a partir de un estudio esperado, implementadas, vividas, y capaces de evolucionar con el paso del tiempo (Lagomarsino, 2007).

Una organización en crecimiento debe monitorear y controlar las actividades de los empleados recién contratados. Contar con un proceso de Reclutamiento y selección planificado y organizado resulta trascendental en las organizaciones (IFEDES, 2008).

2.6.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.6.1.1 Reclutamiento

El artículo Reclutar y Seleccionar personas, define el reclutamiento como la etapa previa a la selección que tiene por objeto disponer del mayor número posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir. Es todo el conjunto de actividades cuya finalidad es proveer suficientes candidatos, potenciales validos, de entre los cuales elegir aquellos considerados, inicialmente, más adecuados para iniciar la selección propiamente dicha (IFEDES, 2008).

El reclutamiento es una función de staff que implica un proceso que varía de acuerdo a la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna contratación, sin que el departamento en el que se encuentra la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente (Chiavenato I. , 2007).

2.6.1.2 Reclutamiento interno y externo

Habiendo definido previamente la necesidad de contar a una persona para cubrir determinado puesto, y una vez elaborado el perfil del puesto y del ocupante, se plantea la siguiente cuestión: Disponemos en nuestra empresa de la persona adecuada o tenemos que buscarla fuera? Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, deberemos realizar un reclutamiento interno, si por el contrario es negativa recurriremos al reclutamiento externo.

2.6.1.3 Reclutamiento interno

Las personas objeto de reclutamiento pertenecen a la propia empresa, pudiéndose producir un ascenso o promoción, o bien la rotación o traslado desde otro departamento.

La búsqueda y selección del candidato dentro de la propia empresa tiene varias ventajas:

- Rápida detección de posibles candidatos, por lo que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor.
- Mayor grado de fiabilidad de la decisión, al tenerse un conocimiento previo de la actuación del candidato.
- Proceso de integración más fácil y rápida.
- Motivación del personal
- Menor costo económico que el reclutamiento externo

2.6.1.4 Reclutamiento externo

Las personas objeto de reclutamiento son ajenas a la empresa.

El reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:

- Fomenta posiciones de apertura al cambio, nuevos enfoques y metodologías de trabajo y, en definitiva, un ambiente empresarial abierto.
- Genera una muestra mayor de candidatos

- Aprovecha las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

2.6.1.5 Fuentes de reclutamiento externas

- Institutos o universidades tanto públicas como privadas
- Empresas de colocación de empleo
- Asociaciones públicas o privadas
- Portales de empleo a través de internet
- Referidos por empleados
- Empresas especializadas en contratación y muchas otras

Una vez finalizado el reclutamiento se deberá comenzar con el proceso de selección, procurando identificar y atraer candidatos con el perfil requerido (IFEDES, 2008).

2.6.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Según Hernández y Martí Lahera, (2006) la finalidad de selección de personal es definir políticas y prácticas de obtención del personal idóneo a la organización, así como seleccionar el personal, sea para incorporarlo a la organización, para su promoción o para su capacitación. Es un proceso permanente, planificado y es responsabilidad de todas las áreas funcionales, aunque se dirija desde recursos humanos (Fran E. Hernández Silva, 2006).

La primera fase del proceso de selección, es lo que llamamos preselección. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección basada en currículum y carta de presentación).

Se trata de comprobar, en primer lugar, que los candidatos que se presentan reúnan las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado), o en el perfil del puesto (reclutamiento interno)

La preselección debe hacerse en forma meticulosa. Los criterios que en ella se manejan, no son otros que aquellos que determinan la aptitud definitiva del candidato.

De la severidad, del número de criterios de preselección y de oferta y demanda de puestos similares dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase (IFEDES, 2008).

Según Contreras, F., & Álvarez, el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Contreras, 2008).

El proceso de selección de personal tiene varias etapas; existe la tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente es importante valorar cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, referencias laborales y personales, experiencia laboral y toda la información contenida en su currículum vitae o durante la entrevista personal; los siguientes aspectos serán de mayor o menor importancia en la selección, dependiendo del puesto a cubrir (IFEDES, 2008).

2.6.3 PLAN DE BENEFICIOS

Hoy en día la satisfacción, no sólo se mide para los clientes externos sino que también para los clientes internos, conocidos como colaboradores. Son los colaboradores, los que a pesar de trabajar para recibir un salario y cubrir sus necesidades básicas, invierten tiempo en la espera de motivaciones laborales que adquieren diferentes nombres según los países, culturas organizacionales o tipo de compañías. Esta inversión en tiempo laboral, podría generar una satisfacción laboral positiva; sin embargo esto resulta algo subjetivo, ya que para algunos colaboradores la satisfacción laboral resulta del salario que percibe, de los retos que su puesto generan, de la camaradería que existe en el ambiente laboral...en fin se podrían mencionar ciertas características perceptivas que podrían generar satisfacción laboral de colaborador en

colaborador; pero que al final redundan en factores actitudinales que varían de individuo en individuo

Las investigaciones revelan que los individuos que tienen autoevaluaciones fundamentales positivas- aquellos que creen en su utilidad interna y capacidad básica- están más satisfechos con su trabajo que quienes las tienen negativas. No sólo ven su trabajo como algo satisfactorio interesante, también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los trabajos desafiantes. Aquellas personas con autoevaluaciones fundamentales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan cuando enfrenten dificultades. Entonces, es más fácil que se estanquen en empleos aburridos y repetitivos que quienes tienen autoevaluaciones fundamentalmente positivas (Hurst, 2007).

2.6.3.1 Recompensas de los Colaboradores

Considerando que la satisfacción inicia por el salario de los colaboradores, a continuación se detalla las cuatro principales decisiones estratégicas que según el libro de Comportamiento Organizacional, están relacionadas con la compensación que es necesario tomar en cuenta:

1.- ¿Qué Pagar? Establecer una estructura de pagos

Considerando lo complejo que es establecer una estructura de pagos, es necesario que se mantenga un equilibrio entre la igualdad interna que se identifica en la evaluación de puestos; y la igualdad externa, que se determina por encuestas de salarios o estudios salariales que se comparan en el mercado (Judge, 2009).

2.- ¿Cómo pagar? Mediante programas de pago variables y basados en las aptitudes

Basado en los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades, reparto de beneficios, y la entrega de acciones a los empleados, son formas de programas de pago variable. Es decir que en lugar de pagar a un colaborador por el tiempo o la antigüedad que este tenga; su pago variable dependerá en cierta medida individual u organizacional del desempeño (Zingheim, 1993).

A continuación se describen los diferentes tipos de programas de pago variable:

- a) Pago a destajo: es la cantidad fija que se paga, cuando un colaborador ha terminado una prenda o unidad producida

- b) Pago con base en el mérito: Estos pagos también remuneran el desempeño del colaborador, es decir que se apoyan en la evaluación de desempeño del colaborador.

Los planes son motivadores porque, si están diseñados en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben. Las evidencias apoyan la importancia de este vínculo. (S.L. Rynes, 2005)

La empresa consultora Hewitt Associates reveló que en 2006 los empleadores dieron a sus mejores trabajadores un aumento de aproximadamente 10 por ciento, en contraste con el 3.6 por ciento para los que tenían un rendimiento medio y 1.3 por ciento para quienes estaban por debajo del promedio. También descubrieron que estas diferencias se habían incrementado con el tiempo. (Judge, 2009)

Una experiencia publicada por E. White, detalla el ejemplo de la empresa Imperial Chemical en donde Martyn Fisher, afirma que su compañía ha ampliado la brecha del pago por mérito entre los mejores empleados y quienes están en el promedio porque: “si bien lamentaríamos que los del promedio se fueran, nos pesaría más si renunciara alguien por arriba del promedio” (White, 2006).

- c) Bonos: Los planes de bonos se amplían cada vez más en las empresas, a fin de que incluyan a colaboradores de los niveles inferiores del organigrama. En ocasiones, se recompensan a los colaboradores cuando mejoran las utilidades

de la empresa para la cual laboran. Estos bonos recompensan a los colaboradores por su rendimiento reciente y no por el histórico.

- d) El concepto de Pago con base en las aptitudes es: Este pago se hace con base en el conocimiento, las aptitudes o el número de trabajos que el colaborador pueda realizar (G.E. Ledford, 1995).
- e) Planes de reparto de utilidades: Son programas que incluyen a todos los colaboradores de la organización para hacer una distribución justa y equitativa, como resultado de la rentabilidad obtenida por la empresa.

Un ejemplo de este tipo de pago, lo hizo Jeff Smisek, presidente de Continental Airlines, quien celebró con sus empleados el reparto de una utilidad de \$111 millones de dólares entre 44,000 colaboradores que ayudaron a que la aerolínea volviera a ser rentable. Además, recibieron opciones sobre acciones valuadas en \$250 millones, aproximadamente (Judge, 2009), (PR, 2007).

- f) Reparto de las mejoras: Este tipo de pago se centra en los aumentos de productividad más no en las utilidades. Los colaboradores reciben incentivos aún cuando la organización no es rentable (Judge, 2009).
- g) Planes de propiedad de acciones para los colaboradores: En estos pagos, los planes de propiedad son estipulados por la empresa como parte de las prestaciones de los colaboradores. En este sentido, los empleados adquieren acciones a precios por debajo del mercado, como parte de sus prestaciones (Judge, 2009).

3.- ¿Qué prestaciones ofrecer? Prestaciones flexibles: Desarrollo de un paquete

Estas prestaciones permiten que los colaboradores reúnan un paquete elaborado para cubrir sus necesidades y situación individual.

Un ejemplo de este tipo de prestaciones, se puede conocer a través de la empresa desarrolladora de software Oracle Corporation, en Redwood City, California, la cual ofrece a sus colaboradores prestaciones básicas y luego les permite elegir los niveles de cobertura y beneficios adicionales que satisfagan sus necesidades individuales y las de sus dependientes (Judge, 2009).

4.- ¿Cómo elaborar programa de reconocimiento al colaborador? Recompensas intrínsecas

El dinero no lo es todo, es una de las frases trilladas que con frecuencia se escuchan en los pasillos de empresas que solamente ofrecen al colaborador beneficios monetarios o extrínsecos; más no beneficios intrínsecos. Estos puede iniciar desde una palmada en la espalda, que es un gesto de felicitar a un colaborador por superar las expectativas en un proyecto hasta las actividades de reconocimiento formales como reconocer a los colaboradores que cuentan con una antigüedad de 15 años de laborar para la compañía.

Este tipo de reconocimientos, son más motivadores a largo plazo que los incentivos monetarios que motivan a corto plazo.

Un ejemplo de este tipo de reconocimientos, lo describe Judge y Timothy A. en donde describe las acciones que la presidenta de los restaurantes Applebees realiza; la señora Julia Steward quien deja con frecuencia notas cerradas en las sillas de los empleados una vez que se han marchado a casa. En las notas explica lo importante que considera el trabajo de la persona o lo mucho que aprecia la terminación de un proyecto reciente. Steward también utiliza muchos mensajes en el correo de voz que deja después de las horas de oficina para decir a los trabajadores lo agradecida que está por un trabajo bien hecho (Judge, 2009), (Littman, 2000).

2.7 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO

El proceso de capacitación dentro del diseño de una estructura organizacional en la administración de Recursos Humanos, es crucial ya que debe establecer planes de

acción previamente analizados y que respondan ante la necesidad de recibir una capacitación especializada que apoye al logro de los objetivos establecidos previamente.

La capacitación se genera a partir de los cambios provocados por los factores externos y que afectan directamente en los factores internos de la organización, lo que obliga a la organización a planificar y programar cursos de capacitación para preparar a sus colaboradores y poder adaptarse lo más rápido posible a los cambios sin perder de vista los objetivos, la misión y la visión de la organización (Espinoza, 2010).

A continuación a través de la siguiente figura, se muestra el proceso sistémico de la capacitación:

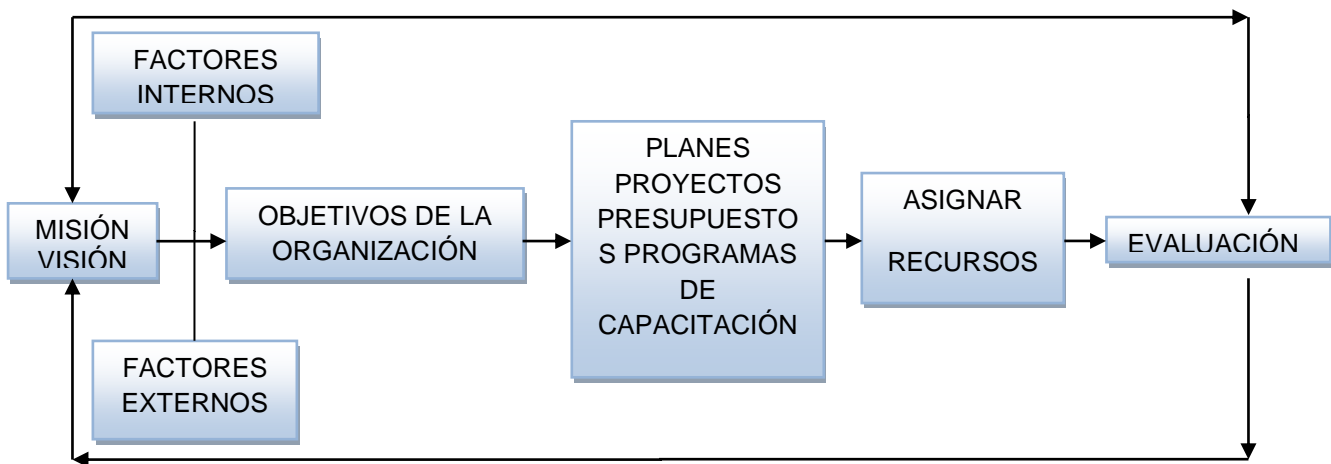


Figura 2. Enfoque Sistémico de la Capacitación

(Espinoza, 2010)

La capacitación forma parte de ese diseño organizacional ya que el resultado de esta impacta directamente en las áreas del negocio, que son: Producción, recursos humanos, Ingeniería, Finanzas, Informática y Ventas.

Las acciones de capacitación apoyan de manera directa a cada una de las unidades del negocio, con el fin de facilitar los conocimientos, potencializar las habilidades y generar

actitudes en los colaboradores que están ligados directamente con los resultados de cada una de estas unidades de la empresa.

Este impacto en las áreas del negocio también genera una interrelación entre ellas y por ende apoyan el logro de los objetivos propuestos por sus directivos.

En ocasiones estos últimos beneficios no se pueden apreciar de manera inmediata, puesto que en algunas empresas, los procesos de capacitación y sus respectivos diagnósticos son omitidos ya que generan un aumento en sus costos operativos. Sin embargo es necesario analizar el impacto que este proceso causará en cada uno de los resultados de la empresa, para tomar mejores decisiones y contar con el equipo especializado, que podría apoyar a la empresa a mantener una estructura descentralizada.

2.7.1 PUNTOS PRINCIPALES DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

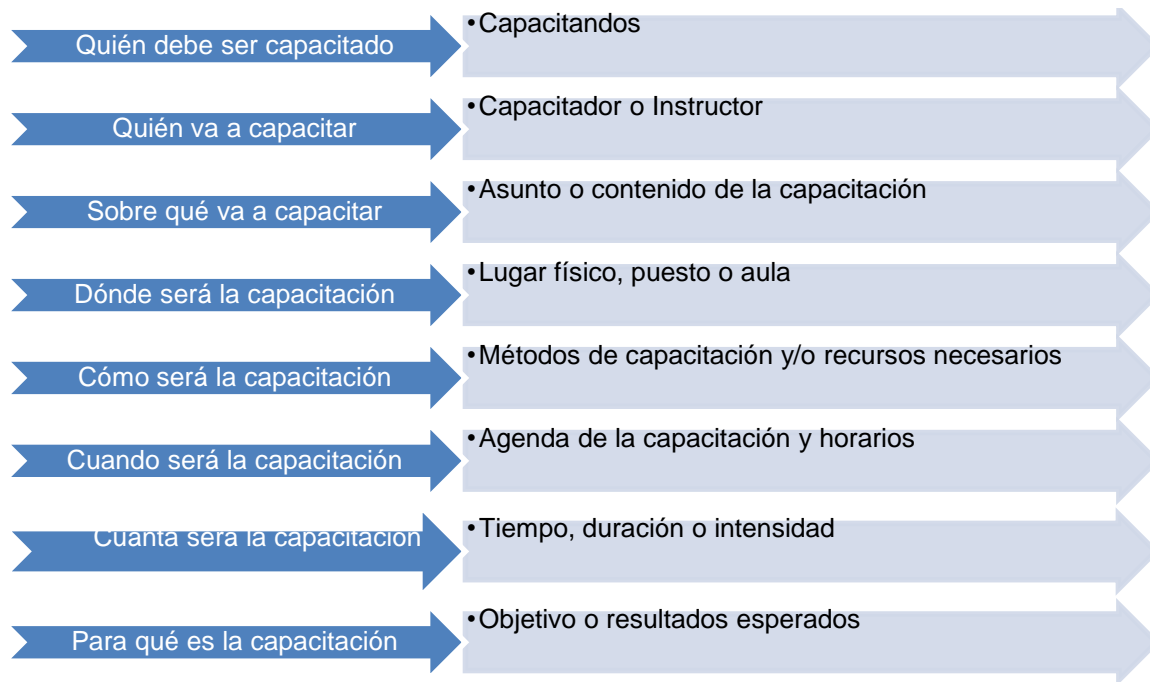


Figura 3. Puntos principales de un programa de capacitación

(Chiavenato I. , 2007)

2.7.2 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Según Chiavenato, existen técnicas y métodos de capacitación que se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación (Chiavenato I. , 2007).

Estas técnicas y métodos son:

2.7.2.1 Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: estas están diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lecturas comentadas, discusión de videos, instrucción programada por computadora (Chiavenato I. , 2007).

b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros; al igual que el desarrollo de habilidades interpersonales. Entre este tipo de técnicas se encuentran:

representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, entre otros (Chiavenato I. , 2007).

c) Técnicas mixtas de capacitación: A través de ellas, se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conductas. Entre este tipo de técnicas sobresalen: estudio de casos, simulaciones, juegos, y diversas técnicas en el trabajo (Chiavenato I. , 2007).

2.7.2.2 Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Este tipo de técnicas son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

a) Programa de inducción: Este también se le conoce como Programa de Integración. En este tipo de técnica, las empresas buscan la integración, adaptación y familiarización del colaborador a su lugar de trabajo y ambiente social (Chiavenato I. , 2007).

b) Capacitación después del ingreso al trabajo: En este tipo de técnica se toman en cuenta dos aspectos:

- La capacitación en el lugar de trabajo y durante las horas laborales
- La capacitación fuera del trabajo y en horas no laborales (Chiavenato I. , 2007).

c) Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: Este tipo de técnicas son clasificadas en:

- Capacitación en su lugar de trabajo, la cual es impartida por los supervisores, especialistas del **staff** y trabajadores. Este tipo de capacitación es común en pequeñas o medianas empresas. La capacitación en el puesto tiene varias modalidades:

- I) Admisión de nuevos ingresos que serán entrenados en ciertos puestos
- II) Rotación de puestos
- III) Entrenamiento para algunas tareas
- IV) Enriquecimiento del puesto (Chiavenato I. , 2007)

- *E- Learning* o *E- training* como también es llamado, es uno de los métodos que se está incorporando en el proceso de capacitación electrónica. Este consiste en la creación de una red interna que permite a los colaboradores tomar cursos interactivos en línea, con facilidades de tiempo y espacio (Judge, 2009).
- Capacitación fuera del lugar de trabajo: Este tipo de técnica por lo general complementa la capacitación en el trabajo. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:
 - I) Aulas para exposiciones
 - II) Expositiva y conferencias
 - III) Seminarios y talleres
 - IV) Películas, presentaciones de diapositivas, documentales en vídeo (Chiavenato I. , 2007).

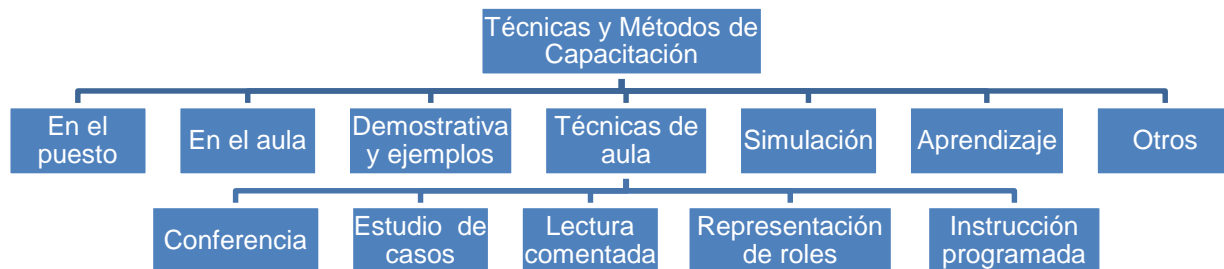


Figura 4. Las técnicas y métodos de capacitación

(Chiavenato I. , 2007)

2.7.3 CAPACITACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Considerando la influencia positiva que la capacitación tiene bajo las unidades del negocio, es necesario definir que podrían incluir las capacitaciones para pequeñas empresas.

Según Judge en su libro de Comportamiento Organizacional, el proceso de capacitación incluye desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre liderazgo ejecutivo. Sin embargo existen cuatro tipos principales de capacitación, los cuales se describen a continuación:

- Aptitudes básicas de alfabetismo

Enfocadas en enseñar a los colaboradores aptitudes de lectura y matemáticas básicas. Esto permite facilidad en cuanto a la escritura y lectura de tablas, gráficas y periódicos murales, más capacidad para usar fracciones y decimales, mejor comunicación en general y un aumento significativo en la confianza en sí mismos (Judge, 2009).

- Aptitudes Técnicas

Este tipo de capacitación se ha desarrollado con base en dos razones: nuevas tecnologías y los nuevos diseños de las organizaciones. Los empleos se van modificando según la tecnología y las tendencias del mercado y es por ello que resulta imperdonable no capacitar a los colaboradores en este sentido puesto que del desempeño de ellos dependerán los logros de los objetivos planteados.

Con este tipo de capacitación, las empresas generan los recursos para que sus propios empleados dominen una variedad de tareas y tenga mayor conocimiento de la forma en la que opera su organización (Judge, 2009).

- Aptitudes Interpersonales

Este tipo de capacitación incluye el aprender a escuchar, cómo comunicar ideas con más claridad, y cómo ser un miembro más eficaz en su equipo de trabajo. A pesar de que la mayoría de los colaboradores dependen hasta cierto grado de la manera en la

que interactúan con el resto de colaboradores, directivos y en este caso de Inversiones AD hasta de los clientes, es imperativo que mantengan cierta capacidad para interactuar con eficacia tanto con el cliente interno como el externo (Judge, 2009).

- Aptitudes a resolver problemas

Se incluyen actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como la habilidad de encontrar sus causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones. La capacitación para resolver problemas se ha vuelto un mal necesario para introducir este tipo de habilidades en equipos de alto rendimiento que puedan desempeñarse en organizaciones descentralizadas y en donde son auto suficientes en la solución de problemas (Judge, 2009).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS

El enfoque utilizado en la presente investigación será el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (R.Sampieri, 2008). Se identificó claramente el problema en la empresa Inversiones AD y a partir de este problema se comenzó con la investigación a través de un proceso inductivo para explorar y describir la situación real de la empresa y de allí generar las conclusiones y perspectivas teóricas.

“La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o del entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad.” (R.Sampieri, 2008)

Se partió del hecho que existía una realidad concreta y de allí a realzar el análisis descriptivo donde se consideró el problema en estudio y sus componentes, se analizaron los conceptos y se definieron las variables de estudio en relación al diseño de la estructura organizacional de los recursos humanos en Inversiones AD.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Diseño de la investigación es no experimental. Lo que se hace en una investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (R.Sampieri, 2008).

Se inició la investigación con el planteamiento del problema el cual era diseñar una estructura organizacional de recursos humanos en Inversiones AD, que contribuyera a su actual crecimiento y fortaleciera la empresa en la toma de decisiones acertadas en

relación a sus recursos humanos que aseguraran un crecimiento adecuado, robusto y competitivo.

Luego se plantearon objetivos específicos y las preguntas de investigación que llevarían a dar solución a la temática planteada.

Se realizó una investigación literaria para formular el marco teórico de una forma secuencial y lógica donde se expusieron las líneas temáticas generalmente desarrolladas por los departamentos de recursos humanos.

Se formuló y aplicó dos cuestionarios para la recopilación de datos: Uno dirigido para los jefes de Inversiones AD y el otro para el resto de los colaboradores; el primero tiene como fin el conocer la percepción que los jefes de Inversiones AD tienen sobre la importancia de un diseño de estructura organizacional de los recursos humanos y las limitantes que se han tenido para la elaboración e implementación de un diseño de estructura administrativa de los recursos humanos. El segundo cuestionario busca conocer la percepción que los colaboradores tienen en cuanto a los procesos de los recursos humanos en temas como el proceso de reclutamiento y selección de personal, plan de beneficios y planes de capacitación y desarrollo del personal.

Se analizaron los datos para finalmente plantear el diseño de la estructura organizacional de los recursos humanos en inversiones AD.

3.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

La población que participó corresponde a 9 jefes de inversiones AD, ubicados en Tegucigalpa, La Paz e Intibucá y 42 colaboradores, que representan el 100% del estudio. Por ello se consideró que el tamaño de la población meta es un número representativo para la investigación.

Los empleados indirectos que corresponden al grupo denominado la Guerrilla o Paneles, no fue tomado en la muestra, ya que su estatus no es de empleado permanente en Inversiones AD.

Con base en las investigaciones de Jany E., la población es la totalidad de elemento o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer diferencia o bien unidad de análisis; es por ello que para este estudio se tomó la totalidad de individuos que cuentan con las mismas características laborales (Jany E., 1994).

Adicionalmente, considerando la totalidad de la muestra, se tomó en cuenta los estudios de Bernal, que describen que los métodos de muestreo incluyen el método probabilístico por conveniencia (Bernal, 2006).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 ENTREVISTA

“Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información” (Bernal, 2006) . A través de la entrevista con el Gerente General y los jefes de Inversiones AD, se buscó obtener información espontánea y abierta para conocer y profundizar sobre el problema e interés de la empresa en obtener un diseño de estructura organizacional.

3.4.2 CUESTIONARIO

“Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (R.Sampieri, 2008). Esta técnica permitió la recopilación de datos de la población meta de 42 colaboradores y 9 jefes.

El cuestionario fue formulado con vocabulario sencillo, con preguntas cerradas y abiertas cuya finalidad era conocer la percepción que jefes y colaboradores tienen con respecto a los procesos que apoyarían la gestión de los recursos humanos en la empresa. Se aplicó de forma individual a los jefes y por grupos a los colaboradores.

3.5 ASPECTOS A MEDIR

En el instrumento de recopilación de datos utilizado se midieron los siguientes aspectos: procesos en recursos humanos que se han implementado, obstáculos que se han presentado en el desarrollo de los mismos, necesidades que tiene la empresa Inversiones AD en cuanto a los procesos de recursos humanos y los procesos organizacionales de recursos humanos que se deben diseñar en Inversiones AD

3.5.1 MATRIZ DE VESTER

En el instrumento de recopilación de datos se midieron cuatro aspectos principales, utilizando la "**Matriz de Vester**", que es una herramienta que facilita la identificación y la determinación de las causas y consecuencias en una situación problemática, esta técnica fue desarrollada por el alemán Frederic Vester y ha sido aplicada con éxito diversos campos. En términos generales el modelo Vester es una matriz de filas (o hileras) y columnas, que por convención toma a las primeras, a nivel horizontal y las segundas a nivel vertical. En la matriz se ubican los problemas detectados tanto por filas como por columnas en un mismo orden previamente identificado, (Chaparro, 1995) quedando como se ilustra en la siguiente figura.

Tabla 3 Formato de la Matriz de Vester

Problemas	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema 4
Problema 1				
Problema 2				
Problema 3				
Problema 4				

(Chaparro, 1995)

3.5.2 IMPORTANCIA

Se midió el nivel de importancia que los jefes y colaboradores le brindan al diseño de la estructura organizacional de los recursos humanos en la empresa Inversiones AD, determinando, que aspectos resultan de mayor impacto y jerarquizando los problemas a nivel de Recursos Humanos en la administración.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS DE MATRIZ DE VESTER (CAUSA- EFECTO)

De la entrevista realizada al Gerente de Inversiones AD, se identificaron varios problemas que se plasmaron en la matriz de Vester; la cual facilita la identificación y la determinación de las causas y consecuencias en una situación problemática que actualmente se encuentra presente en los procesos de la empresa.

A continuación se describen los problemas identificados:

Tabla 4 Listado de problemas identificados en Inversiones AD

1	Estructura vertical (decisiones centralizadas)
2	Falta de Procesos de recursos humanos, sin definir y/o estructurar
3	Falta de empoderamiento de los jefes de la empresa AD
4	Crecimiento acelerado de la empresa sin orden y sin estructura
5	Organización rígida y mecánica
6	Cuellos de botella en los procesos y procedimientos del talento humano
7	Ausencia de planes de beneficios para los colaboradores
8	Poco fidelidad por parte de los colaboradores
9	Ausencia de políticas de compensación acordes al desempeño del empleado y la rentabilidad de la empresa
10	Ausencia de herramientas para la medición del desempeño del empleado
11	Continuos robos a los vendedores
12	Autorobos
13	Problemas con los horarios de los colaboradores
14	Falta de capacitación para los empleados, en especial los foráneos
15	Problemas de presentación personal, aseo, código de presentación
16	Los actuales procesos relacionados a RRHH, no se completan por falta de tiempo y en el manejo de recurso humano
17	Llegadas tarde / ausencias injustificadas
18	Definir el perfil adecuado de los vendedores de la empresa AD
19	Pruebas psicométricas según perfil del puesto
20	Diagnosticar necesidades de capacitación, acorde a los perfiles del puesto

Con base en los problemas identificados, se colocaron en la matriz con el fin de identificar los problemas activos y pasivos que generan los problemas críticos. A continuación se presenta la matriz calificada.

Tabla 5. Matriz de Vester Causa – Efecto de Inversiones AD

	PROBLEMAS																				TOTAL ACTIVOS
PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	0	0	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
2	0	0	2	2	2	0	3	2	3	3	0	0	3	3	2	1	0	3	3	3	35
3	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
4	0	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	10
5	0	1	3	2	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	11
6	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	2	0	1	1	1	11
7	0	3	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	13
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	1	0	3	0	0	0	10
9	0	0	0	0	0	1	3	3	0	2	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	14
10	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	1	2	0	2	0	0	3	14
11	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	1	2	0	2	0	3	0	0	0	14
12	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	2	0	0	0	3	0	3	0	20
13	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	5
14	0	0	0	1	0	3	0	2	3	3	0	0	0	0	2	0	2	0	0	3	19
15	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
16	0	3	0	1	0	3	0	3	3	3	0	0	1	3	2	0	1	3	3	3	32
17	0	0	0	0	0	3	2	2	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	11
18	0	0	3	2	0	2	0	2	2	0	0	3	1	0	3	0	3	0	3	2	26
19	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	8
20	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3	2	0	1	0	0	0	10
TOTAL PASIVOS	0	9	16	10	9	27	13	25	24	18	0	16	15	14	18	6	23	8	13	15	

Los problemas se puntuaron con el fin de identificar, qué problema afectaba al resto y viceversa. La puntuación se realizó, con la siguiente referencia:

- 0 El enunciado no es causa directa del problema.
- 1 El enunciado es una causa directa muy leve del problema.

- 2 El enunciado es una causa directa regular o media del problema.
- 3 El enunciado es una causa directa fuerte del problema.

Una vez puntuados, se realizó la sumatoria total de las filas que representarán los problemas activos (causas) y la sumatoria total de las columnas, que representarán los problemas pasivos (efecto o consecuencia).

Con los problemas pasivos y activos identificados, es necesario clasificar los problemas de acuerdo a las características de causa efecto de cada uno de ellos; para lo cual se construye un eje de coordenadas X que corresponde a los problemas activos y un eje de coordenadas Y que identifica a los problemas pasivos.

Estos ejes se obtienen de la elección de los puntajes más altos de cada problema (activos y pasivos) y se divide entre dos, para obtener un trazado de dos ejes representados por líneas rojas que dividen el gráfico en cuatro cuadrantes y que contienen los 21 problemas distribuidos en la Matriz de Vester.

Dichos cuadrantes, se clasifican según problemas que detectarán el problema crítico. La clasificación es la siguiente:

Tabla 6 Clasificación de Cuadrantes de Problemas

Cuadrante 2: <i>Problemas Pasivos</i> , los cuales son problemas sin gran influencia causal sobre los demás; pero que son causados por la mayoría	Cuadrante 1: <i>Problemas Críticos</i> , los cuales son problemas de gran causalidad que a su vez son causados por la mayoría de los demás
Cuadrante 3: <i>Problemas Indiferentes</i> , Son problemas de baja influencia causal además que no son causados por la mayoría de los demás	Cuadrante 4: <i>Problemas Activos</i> , Son problemas de alta influencia sobre la mayoría de los restantes pero que no son causados por otros

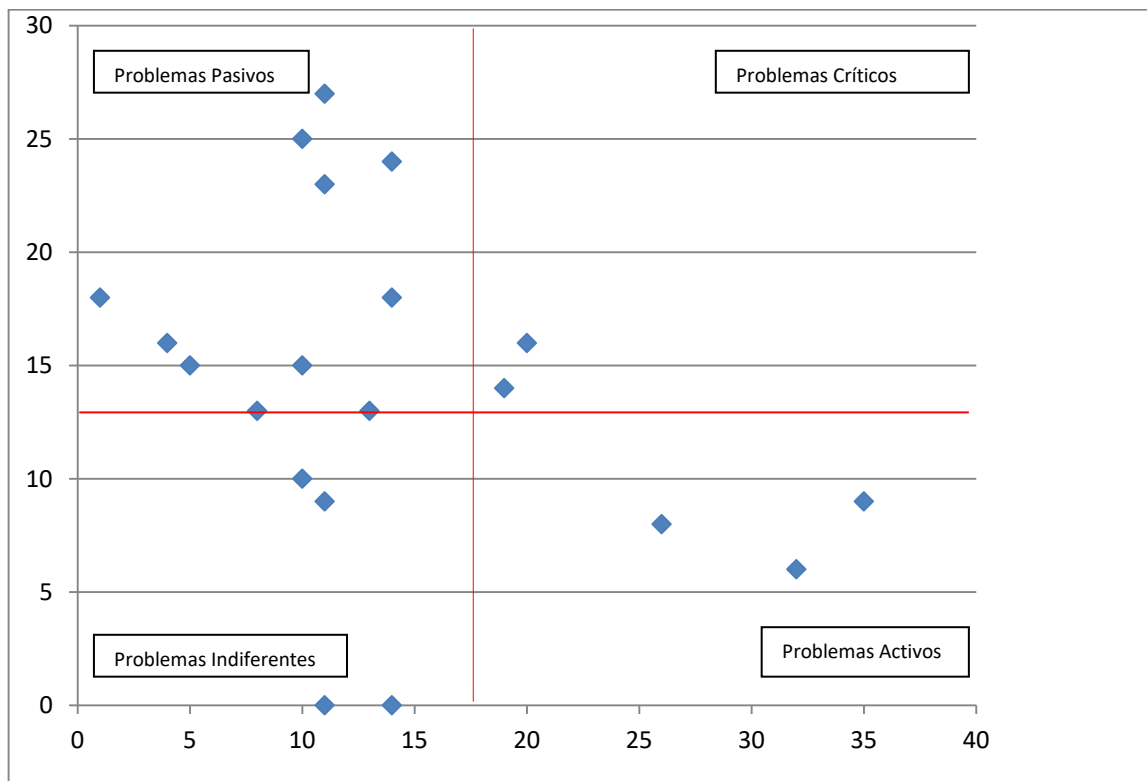
De los problemas identificados se obtuvieron los siguientes ejes X – Y:

Tabla 7 Cálculo de Ejes

	Puntaje Mayor	Cálculo de Eje	Valores X- Y
Problema Activo	35	$35/2= 17.5$	17.5 Valor X
Problema Pasivo	24	$24/2= 12$	12 Valor Y

Identificados los ejes, se trazan en la gráfica que a continuación detalla los cuadrantes:

Figura 5. Problemas de Inversiones AD, identificados en cuadrantes



4.2 INTERPRETACIÓN DE CADA CUADRANTE

4.2.1 PROBLEMAS CRÍTICOS

En el cuadrante de los problemas críticos, se presentan altos totales de activos y pasivos. Se identifican los siguientes problemas:

Problema 12. Autorobos

Problema 14. Falta de capacitación para los empleados, en especial los foráneos

4.2.2 PROBLEMAS PASIVOS

En el cuadrante de problemas pasivos, presentan altos totales de pasivo y total activo bajo; y se identifican los siguientes problemas:

Problema 3. Falta de empoderamiento de los jefes de la empresa Inversiones AD

Problema 6. Cuellos de botella en los procesos y procedimientos del talento humano

Problema 7. Falta de planes de beneficios para los colaboradores

Problema 8. Poca fidelidad por parte de los colaboradores

Problema 9. Ausencia de políticas de compensación acordes al desempeño del empleado y la rentabilidad de la empresa

Problema 10. Ausencia de herramientas para la medición del desempeño del empleado

Problema 13. Problemas con los horarios de los colaboradores

Problema 15. Problemas de presentación personal, aseo, código de presentación

Problema 17. Llegadas tarde / ausencias injustificadas

Problema 19. Pruebas psicométricas según perfil del puesto

Problema 20. Diagnosticar necesidades de capacitación, acorde a los perfiles del puesto

4.2.3 PROBLEMAS INDIFERENTES

En el cuadrante de problemas indiferentes, presentan bajos totales de pasivo y activo; y se identifican los siguientes problemas:

Problema 1. Estructura vertical (decisiones centralizadas)

Problema 4. Crecimiento acelerado de la empresa sin orden y sin estructura

Problema 5. Organización rígida y mecánica

Problema 11. Continuos robos a los vendedores

4.2.4 PROBLEMAS ACTIVOS

En el cuadrante de problemas pasivos, presentan alto total de activos y bajo total pasivo; y se identifican los siguientes problemas:

Problema 2. Falta de Procesos de recursos humanos, sin definir y/o estructurar

Problema 16. Los actuales procesos relacionados a RRHH, no se completan por falta de tiempo y en el manejo de recurso humano

Problema 18. Definir el perfil adecuado de los vendedores de la empresa Inversiones AD

Una vez identificados los problemas en cada cuadrante, se jerarquizan dichos problemas, utilizando un árbol de problemas y posteriormente se realiza el árbol de objetivos.

4.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS

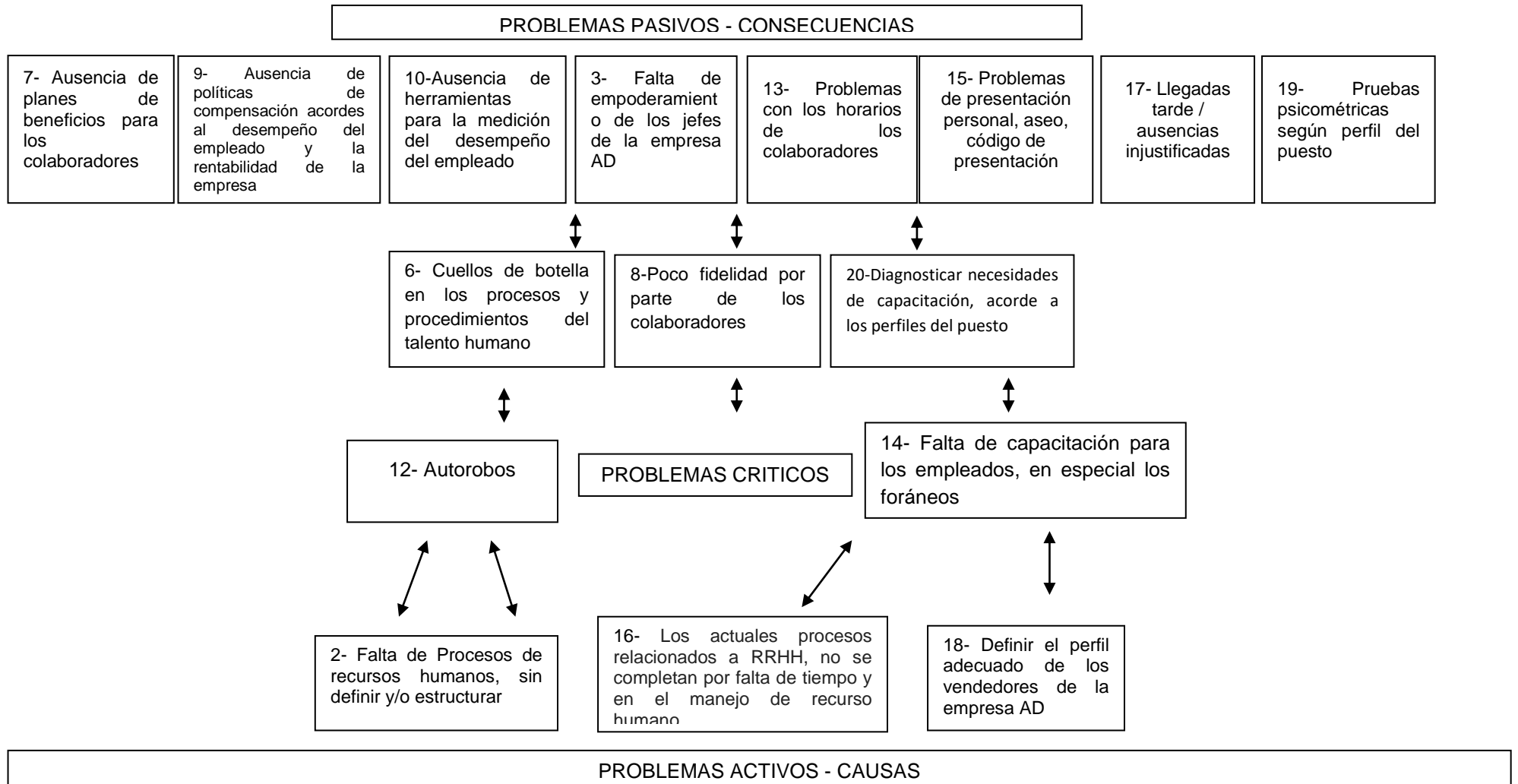


Figura 6. Diagrama Árbol de Problemas

4.4 ÁRBOL DE OBJETIVOS

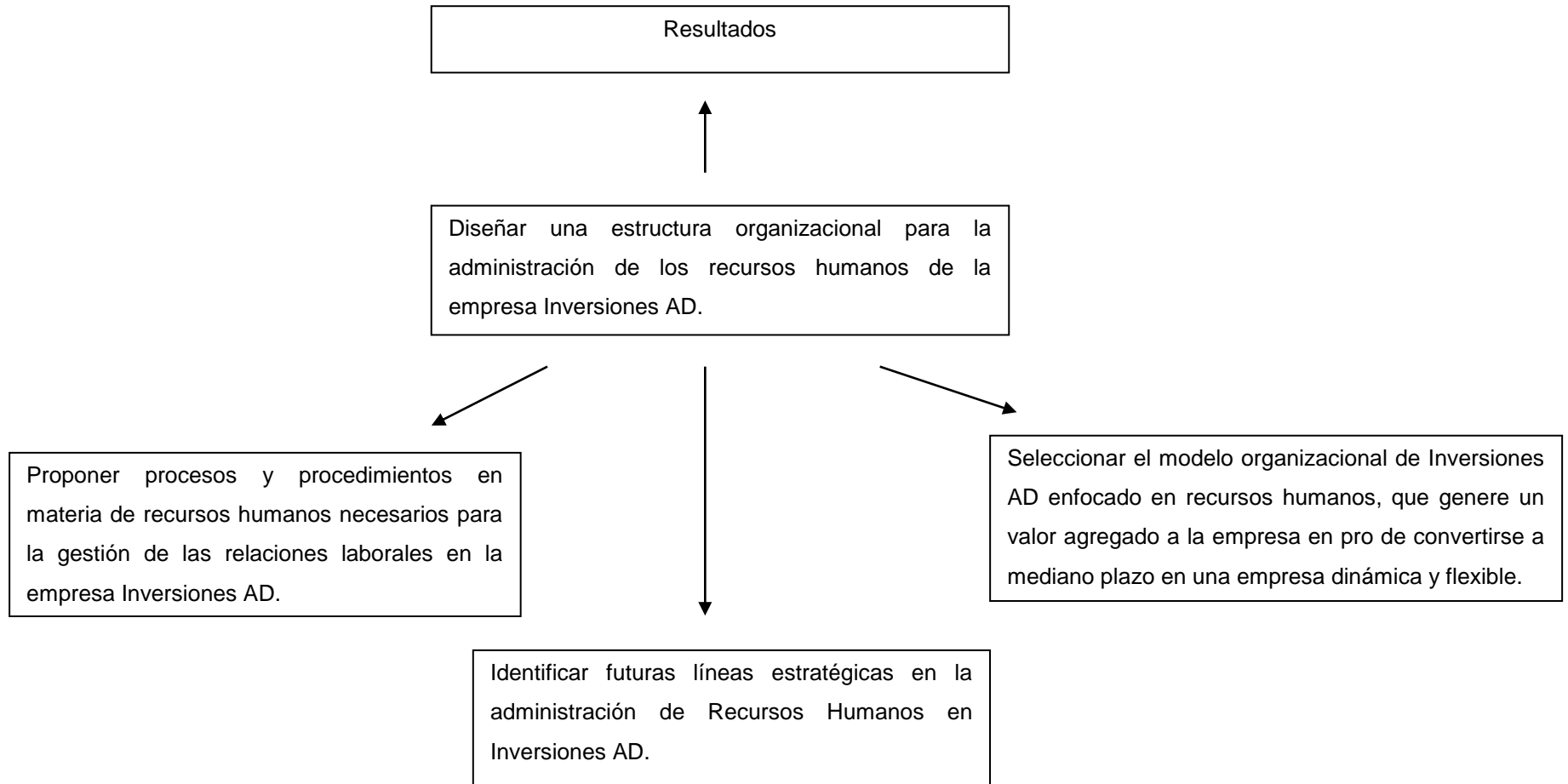


Figura 7. Diagrama Árbol de Objetivos

4.5 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA COLABORADORES

1. *¿Conocen los colaboradores de Inversiones AD, si cuenta con una Política de beneficios?*

La gran mayoría de los colaboradores; 6 de cada 10 saben que disfrutan de la protección de una política de beneficios de la empresa; sin embargo existe un contraste muy importante pues 3 de los 7 mencionados antes, no saben en qué consisten esos beneficios, como lo demostramos en la gráfica siguiente.

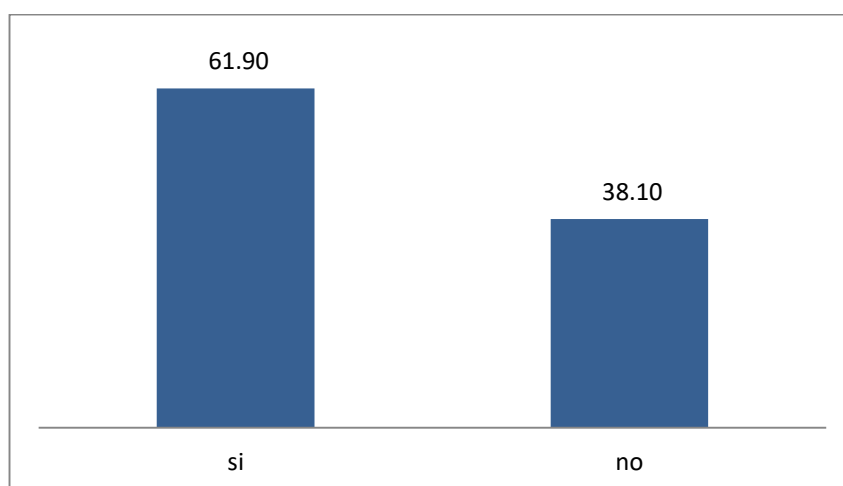


Figura 8. Conocimiento de los colaboradores de Inversiones AD sobre política de beneficios.

2. *Los colaboradores de Inversiones AD, ¿conocen los beneficios que tienen en la empresa?*

Como mencionamos antes, 3 de los 7 colaboradores que sabían que existía una política de beneficios en la empresa; estos tres mencionados desconocen en qué consisten estos beneficios. Solo dos de cada 10 saben que entre sus beneficios están, la cobertura de aseguramiento por el IHSS, vacaciones y los colaterales salariales del XIII y del XIV mes.

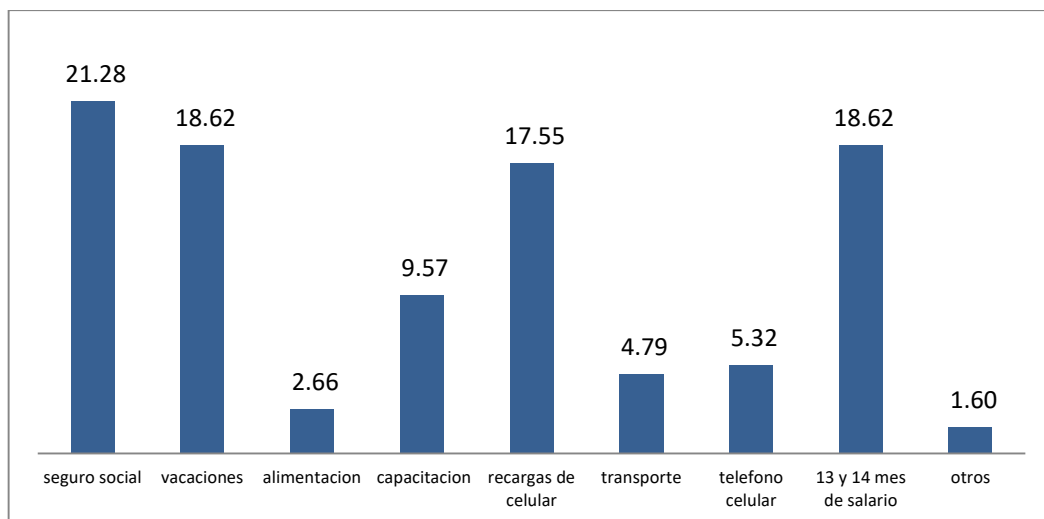


Figura 9. Conocimiento de los colaboradores de los beneficios de la empresa.

3. Sobre la capacitación e inducción que los colaboradores de Inversiones AD recibieron en el momento de su contratación.

Los colaboradores en su mayoría, es decir, 7 de cada 10, no recibieron ningún tipo de capacitación sobre el trabajo que realizarían y ninguna recomendación de inducción del contexto de la empresa. Únicamente tres de cada diez, si se pronuncia en que recibió alguna capacitación previo a su contratación; reafirmando este contraste que existe una ausencia clara de procesos de capacitación e inducción.

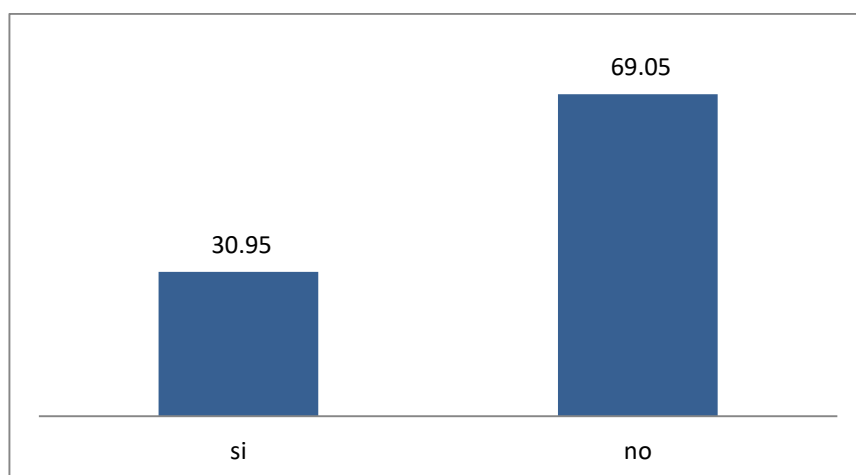


Figura. 10 Capacitación de los colaboradores en el momento de su ingreso a la empresa

4. *Considera que la capacitación que recibió al momento de su contratación le ayudó a desempeñar sus funciones y a tener una adaptación más rápida a su puesto de trabajo.*

Como determinamos antes, solo tres de cada diez nuevos ingresos a la empresa recibieron alguna capacitación; sin embargo de este número el 67% consideran algo de utilidad el contenido de la capacitación para realizar y cumplir sus responsabilidades dentro de la empresa, pero no podemos ignorar que un 33% consideran que dicha capacitación no es contributiva para el cumplimiento de sus obligaciones laborales.

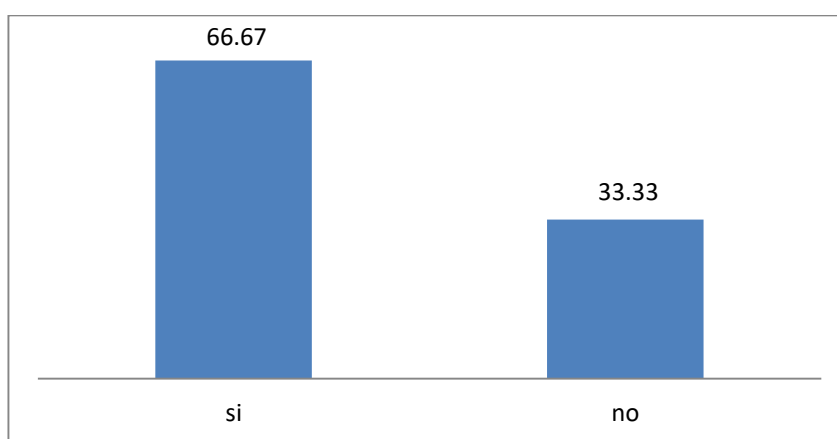


Figura. 11 Utilidad de la capacitación recibida en el momento de su ingreso a la empresa

5. *Sobre las capacitaciones recibidas por los colaboradores*

Se logró determinar que los colaboradores no han sido sometidos a ningún plan consistente de capacitación, pues de 10 colaboradores solo 4 han recibido alguna capacitación en los últimos meses, y un 31% nunca ha estado en algún proceso de capacitación.

Se precisa claramente que existe una gran deficiencia en la construcción de procesos continuos y coherentes de capacitación al conjunto de los colaboradores.

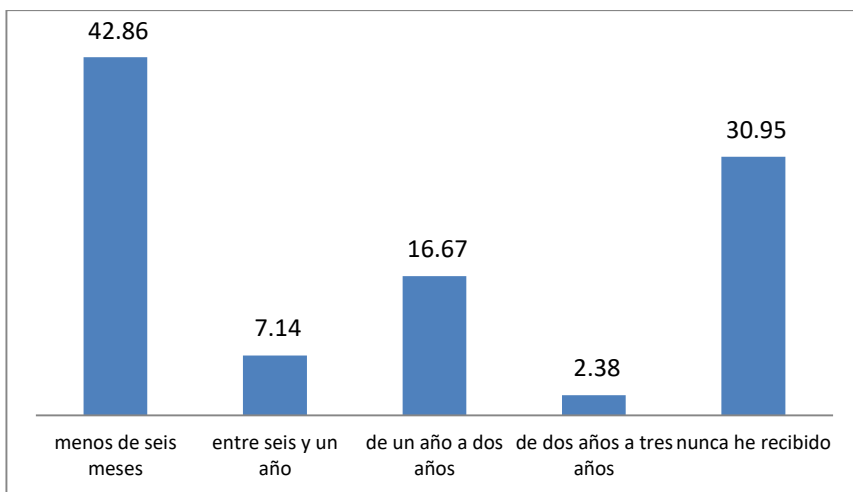


Figura. 12 Fecha de su última capacitación en la empresa

6. Sobre los temas de capacitación impartidos a los colaboradores

Los temas de capacitación que los colaboradores de Inversiones AD han recibido son: finanzas personales, ventas, el arte de negociar, inventarios, como vender en tiempos de crisis, computación y otros; sin embargo los temas no son coherentes con el tipo de cargo que desempeñan los colaboradores, por ende las capacitaciones se seleccionaron en criterios subjetivos y de necesidad individual; mas no laboral

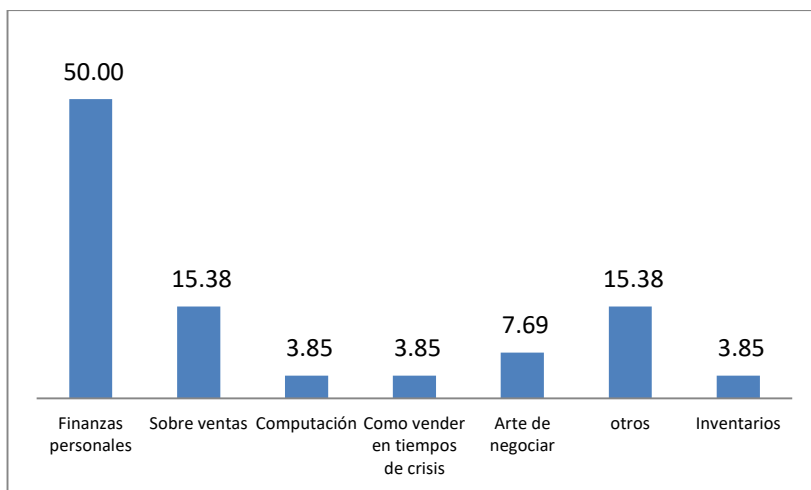


Figura. 13 Temas de capacitación que han recibido los colaboradores de Inversiones AD

7. Aplicabilidad del tema recibido para el desempeño de sus funciones

Con base en los cuatro de diez colaboradores que sí recibieron alguna capacitación consideran que los temas de capacitación que ha recibido en Inversiones AD, han sido útiles para desempeñar bien sus funciones, a pesar que los temas no han sido relacionados con la utilidad del puesto.

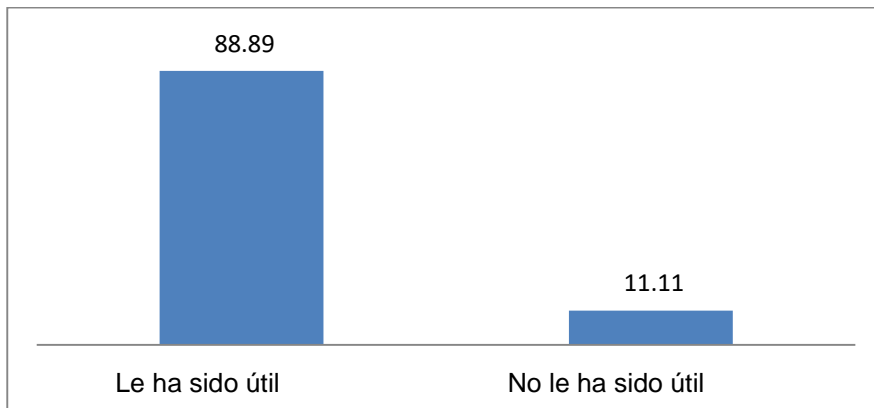


Figura 14 Utilidad de los temas de capacitación para desempeñarse adecuadamente.

8. Sobre los requisitos del puesto de trabajo

Todos los colaboradores se consideran capaces e idóneos para desempeñarse en sus puestos de trabajo, lo cual indica que tienen una percepción positiva con respecto al cargo que están desempeñando.

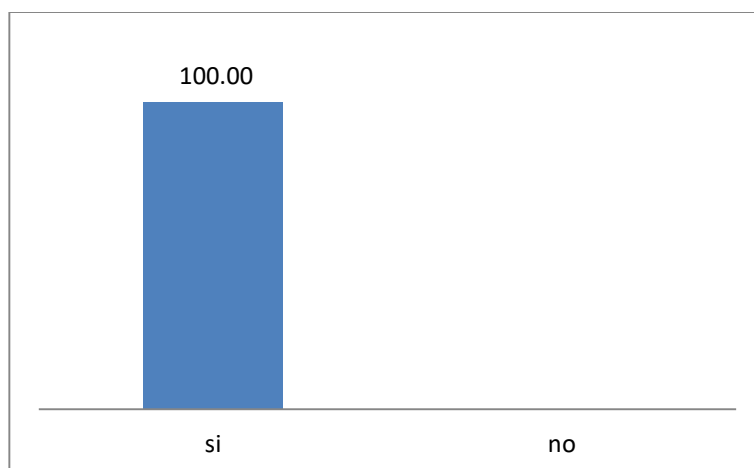


Figura. 15 Percepción de los empleados de Inversiones AD, en cuanto al cumplimiento de requisitos para ocupar su puesto de trabajo.

9. Sobre la satisfacción en el puesto de trabajo

El 97.62% de los colaboradores de la empresa Inversiones AD, se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan y sólo un colaborador que representa el 2.38% de la población, no se encuentra satisfecho con el mismo. Este valor indica que existe una alta motivación de los colaboradores por el trabajo que desempeñan.

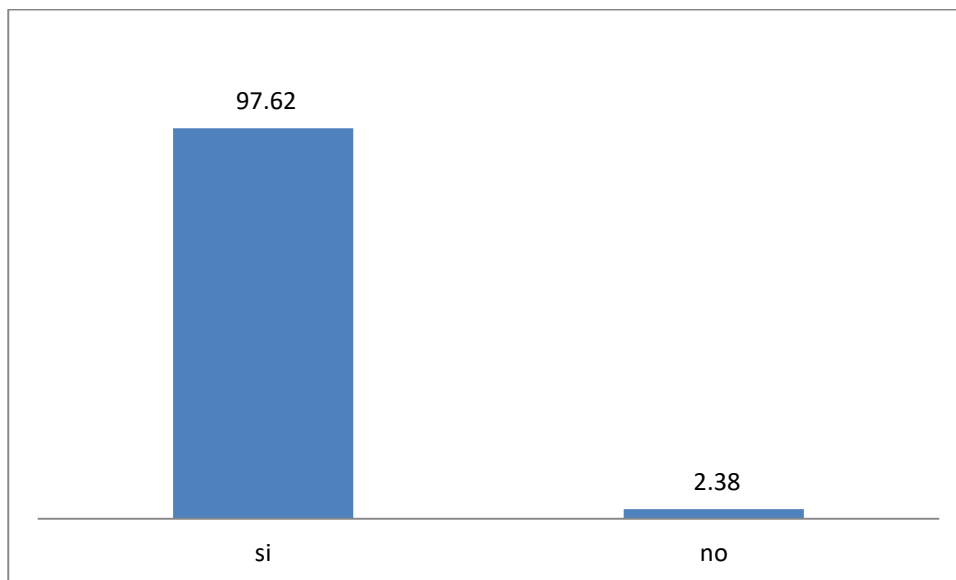


Figura. 16 Satisfacción de los colaboradores en su puesto de trabajo.

10. Sobre la motivación en el trabajo

En relación a esta pregunta, cuatro de cada diez colaboradores están motivados a trabajar en Inversiones AD, porque les gusta mucho lo que hacen, sin embargo una cantidad similar lo hace, porque necesita de un trabajo para responder a sus obligaciones familiares; además que uno de cada diez les gusta la colaboración con su jefe inmediato y por la complementación que reciben a través de la capacitaciones.

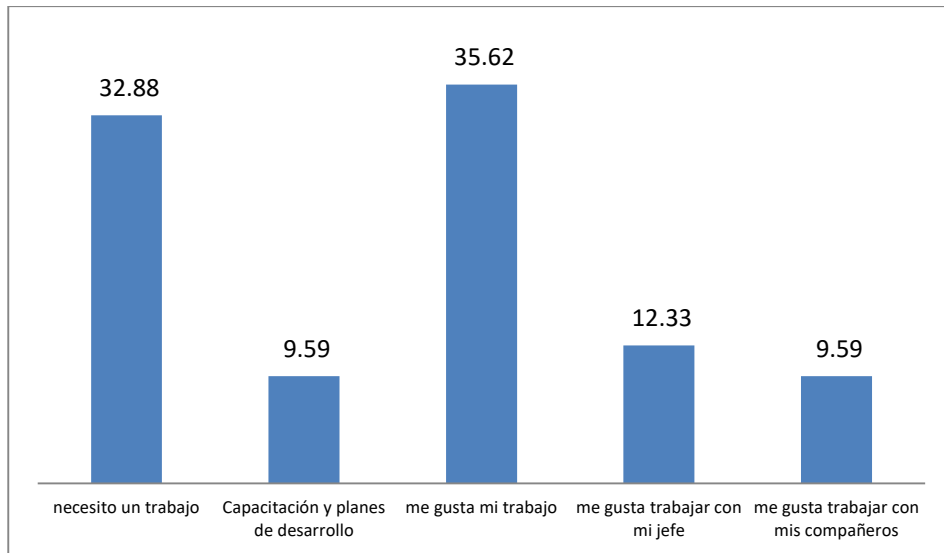


Figura. 17 Razones que le motivan a trabajar en Inversiones AD.

11. Sobre los motivos para cambiar de trabajo

Referente a los motivos para cambiar de trabajo, 25 de los colaboradores consideran que su salario y beneficios no es el adecuado para cubrir las necesidades básicas de su familia y esta es una razón por la que renunciarían a su empleo; aunque esta respuesta está relacionada al desconocimiento de la política de beneficios en Inversiones AD, como se puede apreciar en la gráfica siguiente.

Por otro lado, 15 de los colaboradores consideran que la poca oportunidad para estudiar y laborar en Inversiones AD, podría ser motivo para dejar de laborar para la empresa, al igual que los horarios extendidos laborales.

El riesgo laboral de 12 colaboradores es razón suficiente para retirarse de la empresa, este valor está relacionado con el alto nivel de criminalidad de las zonas en donde laboran

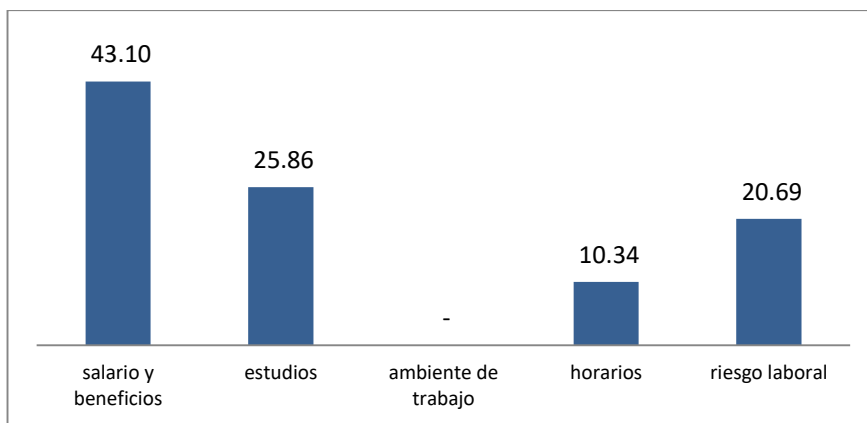


Figura. 18 Razones que le motivarían a cambiar de empleo.

12. Sobre lo que Inversiones AD puede hacer para mejorar el bienestar y estabilidad de los colaboradores

Los colaboradores de Inversiones AD, consideran que los aspectos más importantes en que esperan que la empresa les ayude para mejorar su bienestar y estabilidad laboral es que les aumente de salario y que les brinde mejores beneficios; una vez más esta percepción está reflejada en el desconocimiento de la política de salarios y beneficios que Inversiones AD cuenta.

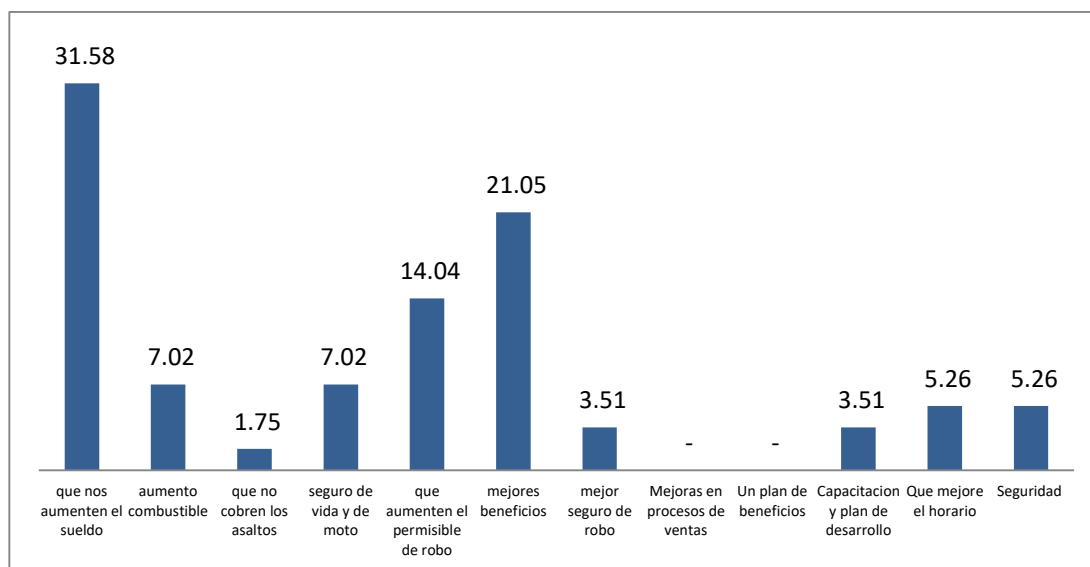


Figura. 19 Situaciones que los colaboradores consideran que les ayudaría para mejorar su bienestar y estabilidad laboral.

13. Sobre tiempo de laborar en la empresa

Se constató que la mitad de los colaboradores son ingresos nuevos en la empresa, que tienen de dos meses a menos de un año.

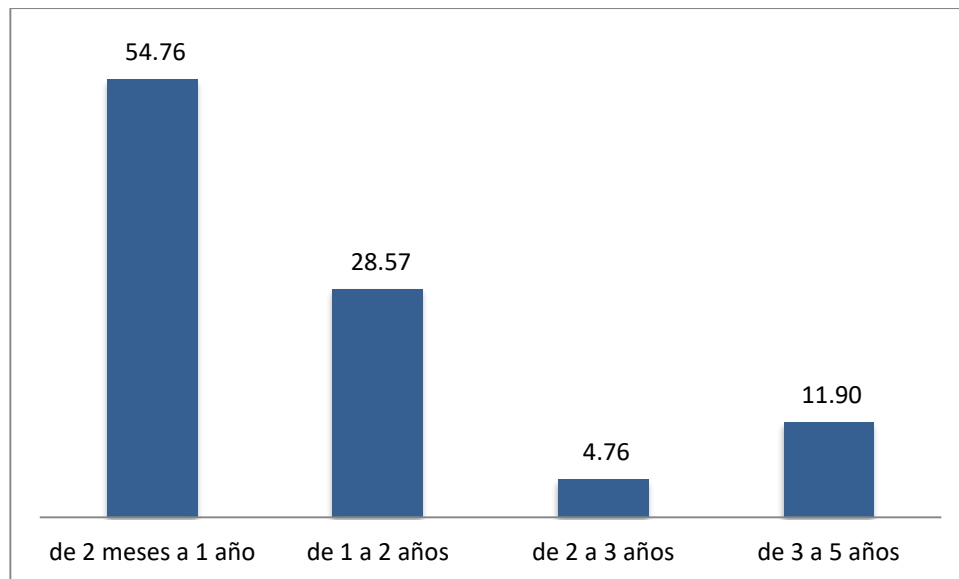


Figura. 20 Antigüedad laboral de los colaboradores

4.6 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA EJECUTIVOS

1. Sobre el grado de importancia que tiene para los ejecutivos los procesos de recursos humanos

La mayoría de ejecutivos de Inversiones AD considera que el proceso de capacitación de la empresa, es prioridad número uno. Esta prioridad se ve reflejada en el resto de la evaluación y se identifica como uno de los procesos que se requieren para que los colaboradores puedan desempeñarse en sus equipos de trabajo y por ende cumplir con las metas establecidas.

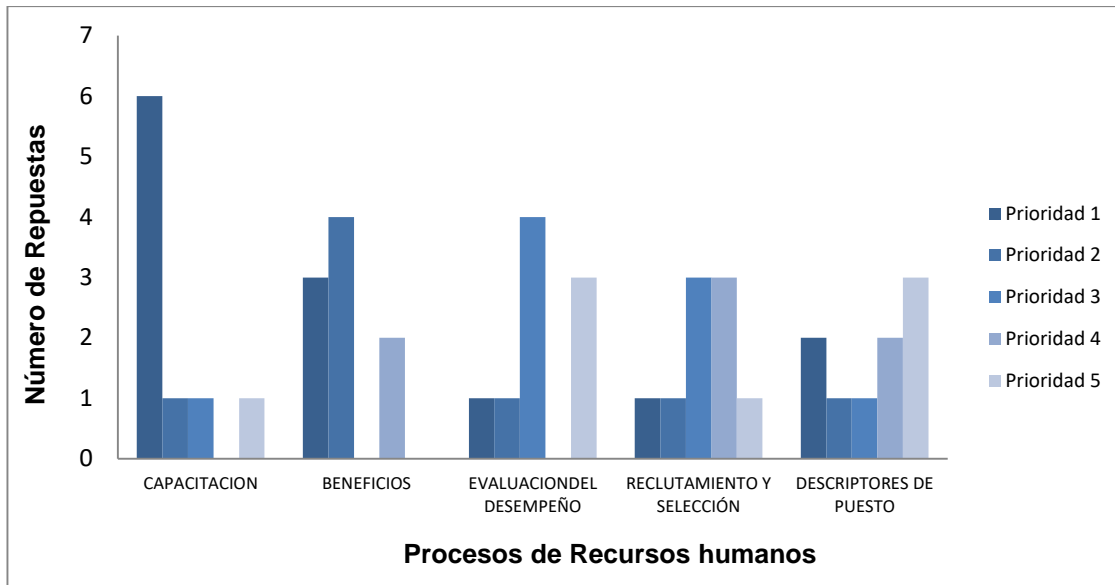


Figura. 21 Importancia de los procesos de Recursos Humanos

2. *Según la percepción de los Ejecutivos sobre los procesos implementados en Inversiones AD*

Seis de los nueve ejecutivos consideran que se han implementado los procesos de Planes de Capacitación y; de Reclutamiento y Selección de Personal; los cuales deben estar alineados a las capacidades que los colaboradores deben contar al momento de su contratación.

Cuatro de nueve ejecutivos consideran que la política de beneficios, es uno de los procesos que se han implementado; el resto al igual que los colaboradores, desconocen de su existencia.

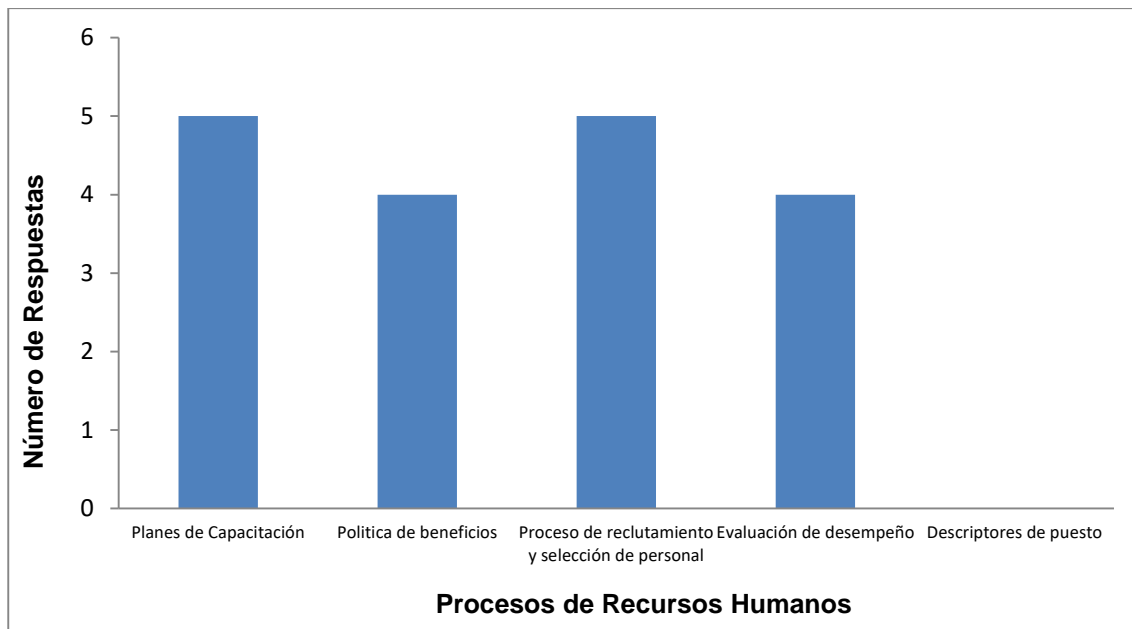


Figura. 22 Procesos Implementados en Inversiones AD

3. Sobre los obstáculos en los procesos de recursos humanos

Los Ejecutivos de la Empresa Inversiones AD, consideran que el mayor obstáculo en la implementación de los procesos es la estructura organizacional de recursos humanos reside en la falta de organización. Es decir que por la falta de procesos establecidos en recursos humanos hay una desorganización y no hay planificación ni definición de procesos necesarios para el buen desempeño del departamento y su gestión; por lo que en lugar de ser un facilitar; dificulta su aplicación.

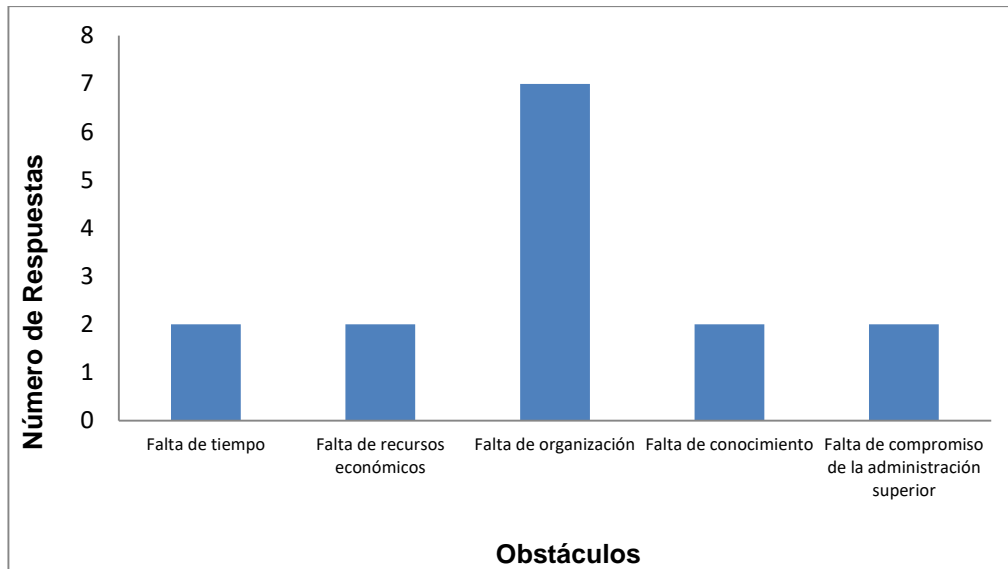


Figura. 23 Obstáculos en el Desarrollo de los procesos de Recursos Humanos en Inversiones AD

4. Sobre el conocimiento de la política de beneficios

La gran mayoría de los ejecutivos; 7 de cada 9 saben que disfrutan de la protección de una política de beneficios de la empresa; sin embargo existe un contraste muy importante pues 2 de los 9 mencionados antes, no saben en qué consisten esos beneficios, como lo demostramos en la gráfica siguiente.

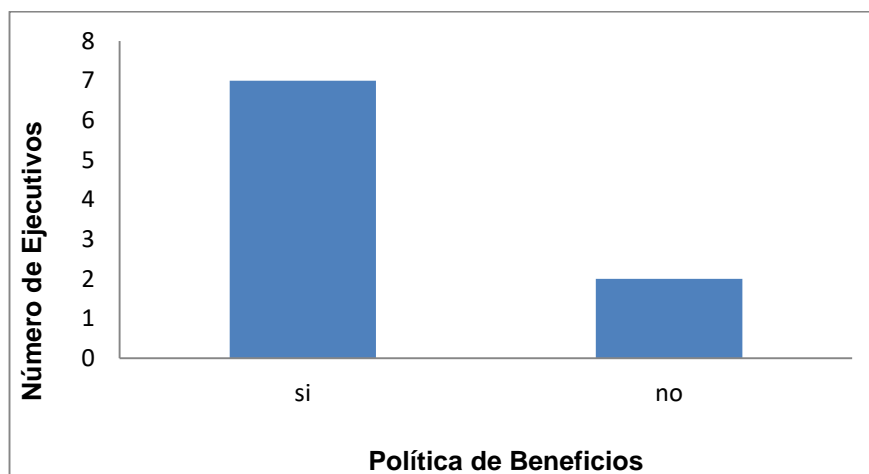


Figura. 24 Política de Beneficios en Inversiones AD

5. Sobre las ventajas de contar con una política de beneficios

Cuatro de nueve ejecutivos de Inversiones AD consideran que contar con una política de beneficios, presenta una ventaja competitiva para retener al mejor talento y que este recurso humanos cumpla con los resultados para el bien de la empresa.

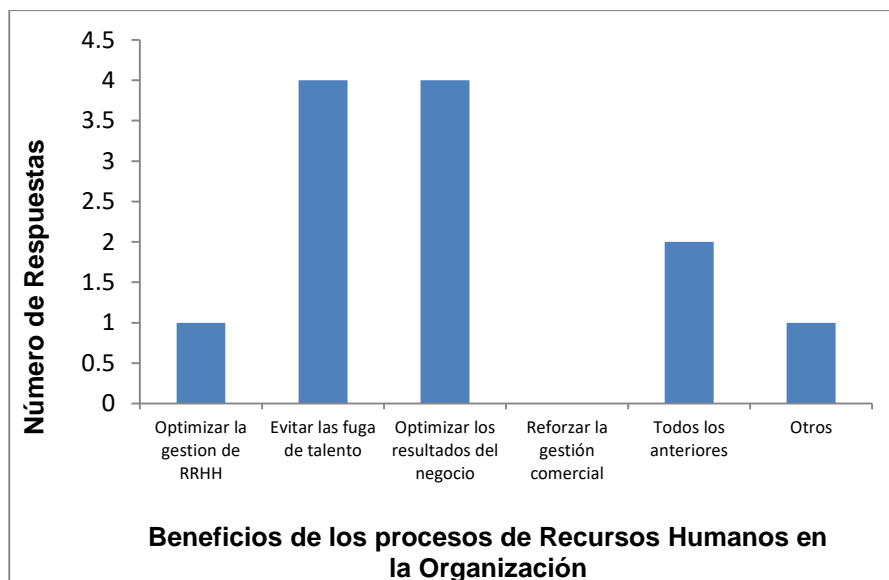


Figura 25 Beneficios de los procesos de Recursos Humanos en la Organización

6. Sobre la satisfacción de los ejecutivos con respecto a la contratación de su equipo de trabajo

Seis de los nueve ejecutivos de la empresa percibe que el proceso de reclutamiento y selección, fue el adecuado para que se contrate al equipo de trabajo adecuado para su área de su departamento. Sin embargo tres de los nueve ejecutivos perciben que al no conseguir este objetivo podría suponer para la empresa un aumento en los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto



Figura. 26 Satisfacción de los Ejecutivos con la contratación de su Personal

7. *Sobre la Percepción de Ejecutivos en relación a los procesos de Recursos Humanos de Inversiones AD*

La mayoría de los ejecutivos de Inversiones AD tienen la percepción de que el departamento de recursos humanos, ha alcanzado un alto grado de respeto similar al resto de los departamentos de la empresa y de igual forma, la alta gerencia define que las inversiones en recursos humanos son en alto grado coherentes con las necesidades y giro del negocio. Esta percepción es importante para el desempeño del departamento de los recursos humanos, puesto que su gestión permite mantener presencia transversal en el resto de los departamentos de la empresa.

Por otro lado, los ejecutivos consideran que los recursos humanos trabajan estrechamente con la alta gerencia hasta cierto grado en la creación e implementación de nuevos procesos de recursos humanos. Esta percepción es necesario identificarla entre los ejecutivos puesto que existe una diferencia significativa entre la gestión por procesos de recursos humanos y la gestión por funciones del departamento.

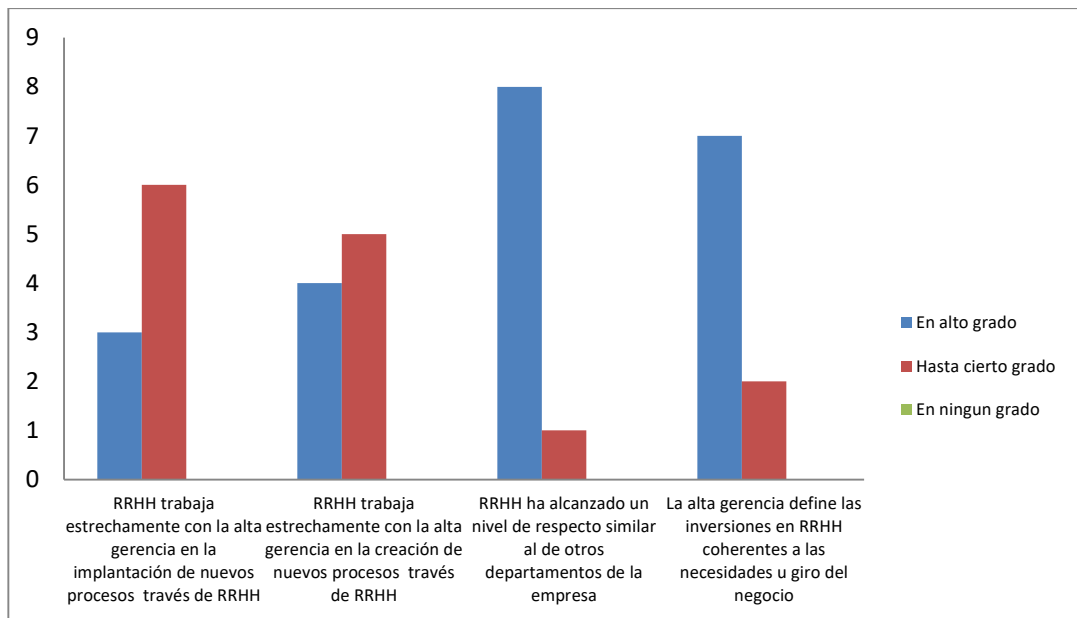


Figura. 27 Nivel de Percepción de los Ejecutivos en relación a los Recursos Humanos de Inversiones AD.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La investigación reflejó que uno de los problemas críticos de inversiones AD es la falta de capacitación para los empleados, en especial los foráneos; este surge a causa de: la falta de empoderamiento de los jefes, los problemas con los horarios, los problemas de presentación personal, ausencias injustificadas, cuellos de botella en los procesos y procedimientos del talento humano, diagnosticar necesidades de capacitación acordes a los perfiles de los puestos, y la falta de pruebas psicométricas.
- Otro problema crítico de Inversiones AD es el autorobo, y este surge a causa de: la falta de planes de beneficios para los colaboradores, poca fidelidad por parte de los colaboradores, la falta de herramientas para la medición y de políticas de compensación acordes al desempeño del empleado y la rentabilidad de la empresa.
- Los colaboradores de Inversiones AD se encuentran satisfechos con el trabajo que están desempeñando en la empresa y consideran que reúnen todos los requisitos para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo; y a pesar de que no han sido capacitados, si reconocer la importancia de este proceso para desempeñarse bien sus funciones.
- El desconocimiento de una práctica de beneficios en Inversiones AD, genera en sus colaboradores la poca fidelidad, reflejado en un problema crítico de la empresa, como el autorobo.
- Para los ejecutivos de Inversiones AD, los procesos prioritarios en recursos humanos son la implementación de un plan de capacitación, plan de beneficios y una adecuada evaluación de desempeño.

- A pesar que los ejecutivos perciben que el proceso de reclutamiento y selección no es prioridad, ellos consideran que tiene a su cargo el equipo de trabajo adecuado para una buena gestión de su departamento.

5.2 RECOMENDACIONES

- Inversiones AD debe considerar el resto de procesos del departamento de recursos humanos (evaluaciones del desempeño, clima aboral, **coaching**, **mentoring**, desvinculación del personal, etc.), con el fin de facilitar a los clientes internos procedimientos que mejorarán la estrategia del negocio.
- Con el fin de disminuir y/o eliminar los problemas críticos, Inversiones AD debe considerar la implementación inmediata de los procesos descritos en esta investigación.
- Los procesos incluidos en esta investigación, deberán ser revisados y actualizados por lo menos con un año de antigüedad.
- Será necesaria la socialización de los nuevos procesos a implementar, con el fin de cumplir con el diseño organizacional estipulado y evitar los retrasos en dichos procesos.
- La Empresa Inversiones AD debe trabajar en el diseño y socialización de una política administrativa de los recursos humanos, que incluya el diseño de una política de beneficios.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PLAN DE ACCIÓN EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INVERSIONES AD.....	65
6.2 INTRODUCCIÓN.....	65
6.3 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO.....	66
6.4 MODELO ORGANIZACIONAL.....	68
6.5 SISTEMATIZACIÓN DE LOS ENFOQUES DEL PLAN DE ACCIÓN.....	96
6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	97

6.1 PLAN DE ACCIÓN EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INVERSIONES AD

A partir de los resultados del estudio, se ha generado la propuesta del diseño de la estructura organización en la administración de recursos humanos que podría ser la plataforma de un plan de acción que resuelva parte de los problemas activos y pasivos, que por ende generan los problemas críticos.

6.2 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas deben caracterizarse por ser dinámicas, descentralizadas y competitivas, con base en las exigencias del mercado y de sus clientes externos, por lo que la operación efectiva del recurso humano debe ofrecer soluciones a los problemas que son cada vez más imprescindibles.

Para mantener dicha competitividad, es fundamental contar con el diseño de una estructura organizacional y el desarrollo de procesos que apoyen la gestión de recursos humanos.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO

En respuesta a los resultados del presente estudio se plantea un diseño de la estructura organizacional en la administración de los recursos humanos de la empresa Inversiones AD, que debe contar con los siguientes criterios para su adecuada implementación:

6.3.1 OBJETIVO

El cual defina el campo de acción mediante el Gerente de Recursos Humanos enfocará su gestión y el desarrollo de cada uno de los procesos que se deben implementar en dicho departamento.

6.3.2 IDENTIFICAR CLIENTES

Los que pertenecen al mismo departamento y los que son clientes externos como ser: colaboradores, proveedores, entre otros.

6.3.3 TIPO DE ÁREA

Ser identificado como un departamento asesor y no como gestor.

6.3.4 IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS ESPERADOS

Selección de colaboradores altamente calificados, para los puestos previamente definidos.

6.3.5 IDENTIFICAR APORTES A LA EMPRESA

Desarrollo futuras estrategias alineadas al giro de la empresa.

6.3.6 VISIÓN EN 5 O 10 AÑOS

Ofrecer excelencia y calidad en la gestión de procesos de recursos humanos.

6.3.7 MISIÓN

Atraer, retener y desarrollar los colaboradores, dentro de los estándares esperados para el cumplimiento de las metas establecidas.

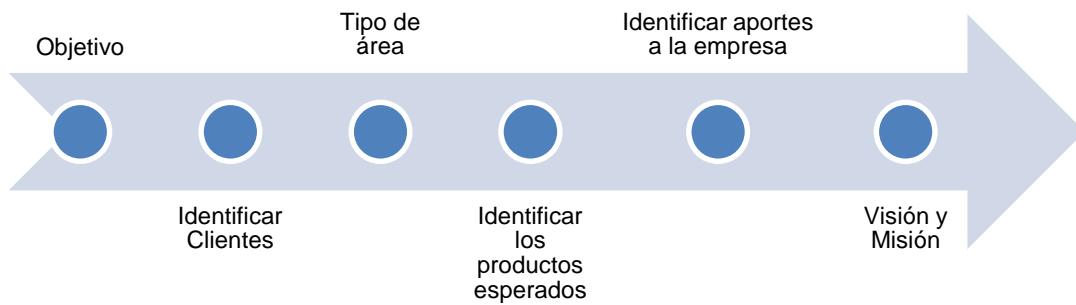


Figura. 28 Diseño de la Estructura en la Administración de Recursos Humanos de Inversiones AD

6.3.8 PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

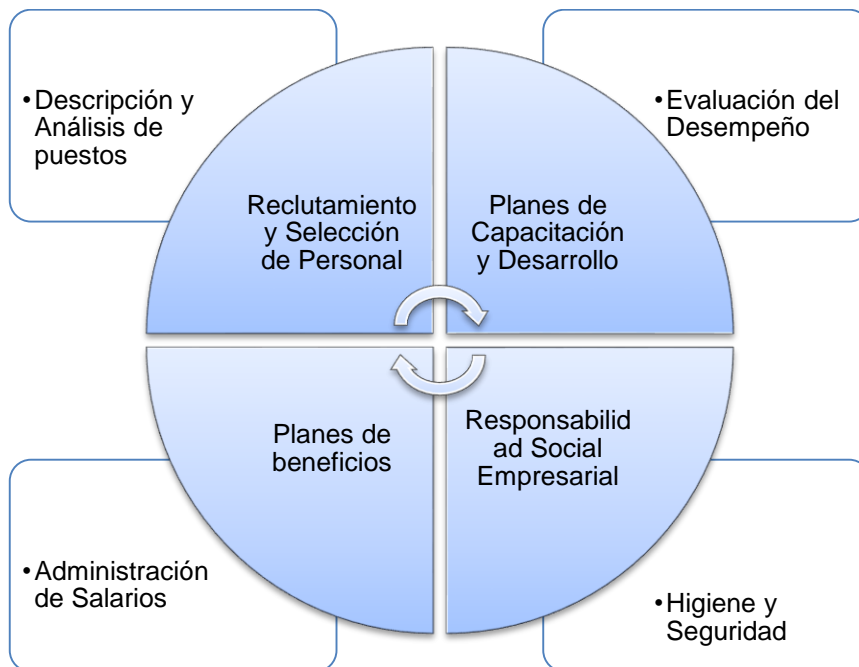


Figura. 29 Procesos del Departamento de Recursos Humanos

Para los fines de este estudio, solamente se consideran los siguientes procesos: Reclutamiento y selección de personal, Planes de Capacitación y planes de beneficios.

6.3.9 MANUAL DE FUNCIONES

Es una herramienta de trabajo que consta de los procedimientos, procesos y actividades que el funcionario asignado al departamento de recursos humanos deberá desarrollar durante su gestión.

En este manual, se realizan las descripciones de: Descripción del cargo y el Perfil del cargo; los cuales deberán ser revisados según las modificaciones que se realicen en el manual.

6.4 MODELO ORGANIZACIONAL

El modelo organizacional del Departamento de Recursos humanos debe incluir las siguientes etapas y procesos que se deben desarrollar en cada una de ellas:

Tabla 8 Modelo Organizacional del Departamento de Recursos Humanos

Planeación*	Asignación	Seguimiento	Evaluación	Retroalimentación
-Plan de carrera -Reclutamiento de personal* - Planes de Capacitación* - Plan de beneficios*	-Selección de personal	-Contratación de personal -Administración de salarios -Promoción, rotaciones internas, aumentos salariales	-Evaluaciones de desempeño -Responsabilidad social empresarial	- Descripción y análisis de puestos - Bandas salariales

*Para el presente estudios se tomarán solamente los procesos seleccionados en la etapa de planeación

6.4.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN INVERSIONES AD

El presente proceso tiene como objetivo la presentación del plan de Capacitación el cual se elaborará en base a la detección de necesidades de capacitación de los colaboradores de Inversiones AD.

Adicionalmente definiremos la estructura formal y las estrategias bajo las cuales se deberá llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo de personal del Inversiones AD.

Para la ejecución de los distintos programas de la capacitación el Departamento de **Recursos Humanos**, tendrá un papel permanente, para garantizar la calidad en su ejecución, así mismo para alcanzar los resultados que de los mismos se esperan.

El propósito es facilitar al personal de inversiones AD, de las herramientas e instrumentos que le permitan desarrollar y reforzar su gestión operativa, administrativa, de ventas y gerencial a través de la adquisición de conocimientos, conceptos y experiencias en un plan estructurado de capacitación y entrenamiento que está totalmente diseñado con las estrategias de negocio y crecimiento de la empresa.

Este proceso consta de políticas que incluye lo siguiente:

- El programa de capacitación y entrenamiento deberá ser una de las principales prioridades para el personal de RRHH y ejecutivo de Inversiones AD.
- Los empleados que aprueben satisfactoriamente el periodo de prueba podrán ser integrados a los planes de capacitación planificados para su área a excepción de los planes de entrenamiento los cuales deberán de realizarse de forma inmediata para lograr el buen desempeño de sus actividades.
- Cuando los jefes y ejecutivos de Inversiones AD, reciban capacitación externa que pueda ser replicada; tendrán como compromiso dar la retroalimentación debida a sus subalternos y/o compañeros. Recursos Humanos, será el responsable de coordinar esta actividad.
- El personal que participe en los eventos de capacitación deberá:

- Asistir con puntualidad a los cursos y/o sesiones de grupo.
- Atender a las indicaciones de las personas que imparten la capacitación.
- Presentar los exámenes de evaluación que se requieran.
- Los seminarios, cursos o entrenamientos podrán ser impartidos por instructores externos o bien internos de acuerdo a la complejidad del tema o dominio del mismo.

La preparación y desarrollo de los planes y programas de capacitación tendrán las siguientes características:

- Multiplicadora

Se aprovecharán al máximo las fortalezas del personal y como medida estratégica y económica, se consideraran a los empleados que se hayan detectado como instructores internos especializados, para que estos sirvan de apoyo en la ejecución de algunos cursos de capacitación.

- Integral

El representante de recursos humanos de Inversiones AD se capacitará mediante el desarrollo de los módulos integrados en cursos, seminarios y sesiones formativas que comprendan las diferentes áreas de trabajo y la utilización de métodos y técnicas de aprendizaje, participativas y activas, centradas en el empleado que recibe la capacitación y además involucre y comprometa a todo el personal de supervisión y dirección.

- Efectiva

La capacitación que se reciba tanto interna como externa, se caracterizará por la aplicación inmediata en beneficio y/o productos que brinda la empresa, tanto a sus clientes internos como externos.

- Uniforme

Los contenidos aplicados en el proceso, responderán a los patrones unificados en un marco metodológico, respetando naturalmente las características y particularidades de cada área de trabajo.

- Objetiva

Al finalizar cada curso, taller, seminario, charla o cualquier modalidad de capacitación, se pasará a cada participante una hoja de evaluación del evento con el propósito de evaluar los siguientes factores: utilización de los medios de enseñanza, metodologías, temas desarrollados, aplicación a áreas de trabajo y verificar si el evento cubrió las necesidades específicas de capacitación.

- Flexible

Para que la capacitación se ajuste a las necesidades inmediatas, debe ser flexible adaptándola a los requerimientos del área que recibe la capacitación.

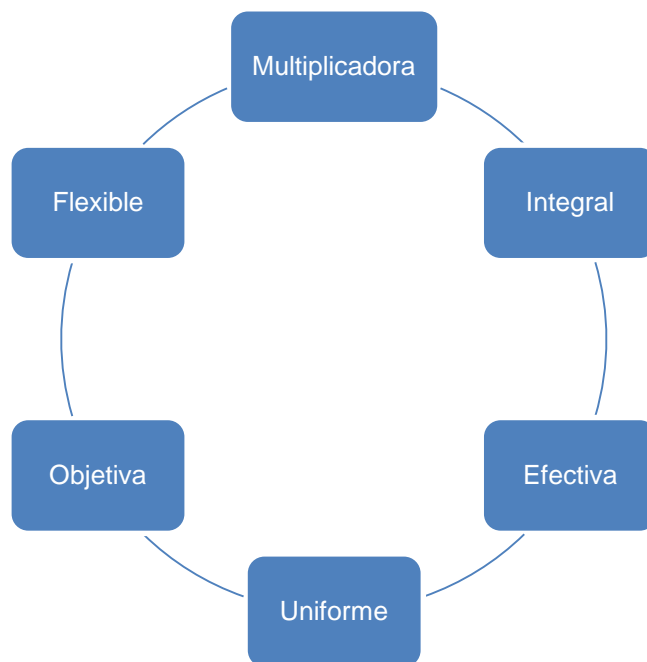


Figura. 30 Características de Proceso de Capacitación de Inversiones AD

Con el propósito de presentar en forma secuencial y ordenada los pasos a seguir, el proceso se describe en cinco etapas, las que a su vez se dividen en sub etapas:

6.4.1.1 Investigación

Es la etapa que recoge la información e insumos para derivar los resultados y con eso poder preparar el plan de capacitación, consta de las siguientes subetapas:

- Comunicación de Procedimientos:

El encargado de Recursos Humanos comunica a los Jefes y Ejecutivos la metodología a seguir para la detección de necesidades de capacitación de cada área (Entrevista con el responsable de cada equipo de trabajo). Esta actividad se hace enero de cada año.

- Realización de las entrevistas:

Previo a las entrevistas, el representante de RRHH hace una cita con cada jefe o supervisor así mismo envía un reporte de la capacitación recibida por cada uno de sus empleados en el año anterior (en caso de que la hubiera), a fin de brindar una base y disponer del tiempo necesario para analizar y decidir las necesidades de capacitación de cada área.

Al realizar las entrevistas se hacen en base a una guía, esto para evitar desviaciones y optimizar el tiempo.

- Tabulación y Análisis de la Información:

La tabulación consistirá en la agrupación de la información proporcionada por los Jefes y supervisores de área.

Para el análisis estos resultados se consideran en su totalidad, pero más específicamente partiendo de dos indicadores; el primero relacionado con las fallas de las tareas que realizan los empleados y el Segundo, relacionado con los problemas que se detectan en las áreas de trabajo.

- Revisión de otros documentos:

Cuando hablamos de insumos para la capacitación, nos referimos a la información que consideremos indispensable para estructurar efectivamente los planes y los programas para todas las áreas, estos deben ser además del diagnóstico de necesidades de capacitación los siguientes documentos:

- Descripción del Puesto:

Son de mucha utilidad porque de ellos se determinan los conocimientos, habilidades para desempeñar con eficiencia las funciones propias de puesto en cuestión.

- Indicadores Numéricos:

Las principales operaciones de la empresa, tanto en las áreas productivas como ventas y servicios deben tener indicadores numéricos de productividad que indiquen el cumplimiento satisfactorio de las metas establecidas. Estos indicadores pueden ser individuales o grupales.

- Evaluaciones de Desempeño:

Si la empresa Inversiones AD, tiene establecido un sistema que permita evaluar objetivamente el desempeño individual de los empleados, la información resultante es un insumo valioso para la elaboración de programas de capacitación. La ventaja de tener este punto de partida es que las personas relacionen la capacitación que reciben con los logros de sus objetivos individuales.

6.4.1.2 Planificación

- Formulación del plan de capacitación

El plan de capacitación es el resultado de la investigación y consiste en plasmar las necesidades detectadas para elaborar los cronogramas de acciones de acuerdo a las prioridades establecidas.

Estas necesidades detectadas se combinan con las posibilidades internas y ofertas de capacitación de instituciones públicas y privadas. Cada oferta será analizada en base a referencias de calidad que se obtengan del proveedor (Para algunos temas no existen ofertas en el momento de hacer el plan, sin embargo siempre se plantea el tema y presupuesto ya que en el transcurso del año surgen ofertas que cubren la necesidad existente.)

El plan general de capacitación en Inversiones AD estará integrado por planes de departamentos, esto permitirá un mayor seguimiento al plan- presupuesto.

El plan deberá ser presentado con un presupuesto que indique la inversión estimada de todos los eventos necesarios para el completo desarrollo de las acciones.

Se debe recordar que el plan será sujeto a evaluación y seguimiento, por lo tanto los objetivos y/o metas establecidas en el mismo, deberán estar de acuerdo a la capacidad de Inversiones AD para poder ejecutarlo en forma efectiva.

- Revisión y Aprobación del Plan:

Concluido el plan debe ser revisado y aprobado por la Gerencia General.

6.4.1.3 Ejecución

En esta etapa se empezarán a cubrir las necesidades de capacitación detectadas, esto es desarrollar el plan de capacitación en base a prioridades.

Antes de iniciar cada acción es recomendable preparar algunas actividades que es necesario puntualizar:

- Comunicación con el instructor y/o institución interna o externo según el evento de capacitación a desarrollar, si la acción es interna con instructor externo; para establecer los lineamientos generales del evento.
- Inscripción y Registro de los participantes, señalando día y hora y duración del evento; a la vez comunicar por escrito al interesado con la debida anticipación, para su disponibilidad inmediata en el mismo. Al jefe inmediato se le enviará copia de la invitación para la capacitación, a fin de que apoye la labor y tenga conocimiento de la capacitación recibida por el personal bajo su cargo.
- Revisión del contenido y objetivos del curso por parte del encargado de recursos humanos y/o el Jefe inmediato del área beneficiada.

- Preparación de todos los insumos necesarios como: medios auxiliares, local, manuales, evaluaciones, servicios de alimentación, gafetes, etc., y que estén disponibles en el momento oportuno.
- Cuando la capacitación es externa con instituciones nacionales se realizará la capacitación con la debida anticipación y se solicitará que envíen junto a la factura para la cancelación del pago por el curso, un informe sobre la puntualidad, asistencia y rendimiento de los participantes; si la capacitación es de larga duración se solicitará el informe durante y al finalizar el curso, si es corto al finalizar el curso.
- Al recibir la factura el auxiliar contable, previa autorización de la Gerencia General, se realizará la gestión para el pago correspondiente.

En el desarrollo de la capacitación es decir la logística, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Se verificará la puntualidad y asistencia de los participantes.
- Se presentará al instructor, manifestando los objetivos generales del evento, el contenido para que el participante lleve un control del avance del mismo, el comportamiento esperado del participante, horarios, recesos y normas que para cada acción sean necesarias.
- El desarrollo del curso, seminario, taller, o cualquier otra modalidad impartida por instructores externos se llevará a cabo según las condiciones establecidas previamente.
- El contenido previsto se debe desarrollar en su totalidad, aunque la jornada se prolongue ya que lo importante es lograr los objetivos, y no solamente cumplir los horarios.

- La metodología utilizada y según el tipo de objetivos, será más orientada a lo práctico y funciones específicas del puesto que el participante ocupe dentro de la empresa Inversiones AD.
- Se llevarán controles de los eventos de capacitación en relación a la calidad y costos del mismo.
- El seguimiento es una acción constante y se efectúa al finalizar cada acción formativa, que será responsabilidad de los Jefes de cada departamento con la coordinación del departamento de Recursos Humanos.
- Recursos Humanos diseñará las estrategias de seguimiento por medio de observaciones, tutorías, reuniones, entrevistas para cada departamento de la empresa, de acuerdo a la naturaleza de los puestos y el personal capacitado, con el propósito de retroalimentar el proceso y efectuar los ajustes necesarios a los planes de capacitación y revisión de los procesos administrativos, especialmente donde los problemas persisten.
- Este seguimiento permitirá establecer el grado de aprovechamiento de los conocimientos recibidos por el personal. se debe recordar que la capacitación adquiere verdadero valor cuando es aprovechada y aplicada por toda persona que la recibe.

6.4.1.4 Certificación

Esta fase es tan importante como las anteriores, no solamente porque determina la culminación del proceso de capacitación y el avance del rendimiento total y efectivo del esfuerzo institucional en materia de capacitación, sino porque permite el registro y mantenimiento de la información de cada empleado capacitado por cada departamento capacitado.

La etapa de certificación interna, comprende las siguientes sub etapas:

- Control y registro

Después que el instructor interno y/o externo ha comprobado el rendimiento de la acción formativa de cada empleado capacitado, se enviará toda la información al Departamento de Recursos Humanos, según corresponda, para ser procesada en forma individual y computarizada.

- Elaboración de Créditos

Si todo el evento se ha desarrollado normalmente, es decir, cubriendo los requisitos exigidos por la empresa o institución, se elabora cada constancia o certificados, mismos que por su carácter formal existen de diferentes tipos y que a continuación se describen:

- Certificado de participación
- Certificado de aprovechamiento (aprobado)
- Certificado de reconocimiento (para instructores, grupos y cualquier otra persona que haya contribuido al desarrollo de acciones de capacitación).

6.4.1.5 Evaluación

Es la etapa final del proceso en donde se comprueba en forma continua el éxito del plan.

La evaluación es constante permanente, es decir antes, durante y después del proceso y su función principal es permitir la retroalimentación para prever o corregir cualquier situación que pueda afectar el proceso.

Al finalizar cada curso, seminario, taller, etc. se le entregará a cada participante una hoja de evaluación que refleje la opinión del participante con respecto al evento. Estos resultados se tabularán y se elaborará un informe de resultados a fin de

evaluar cada acción y en forma acumulada poder verificar el alcance del plan.

Se recomienda que el equipo de trabajo realice sesiones de evaluación final en donde estarán el Gerente General y los jefes inmediatos del área.

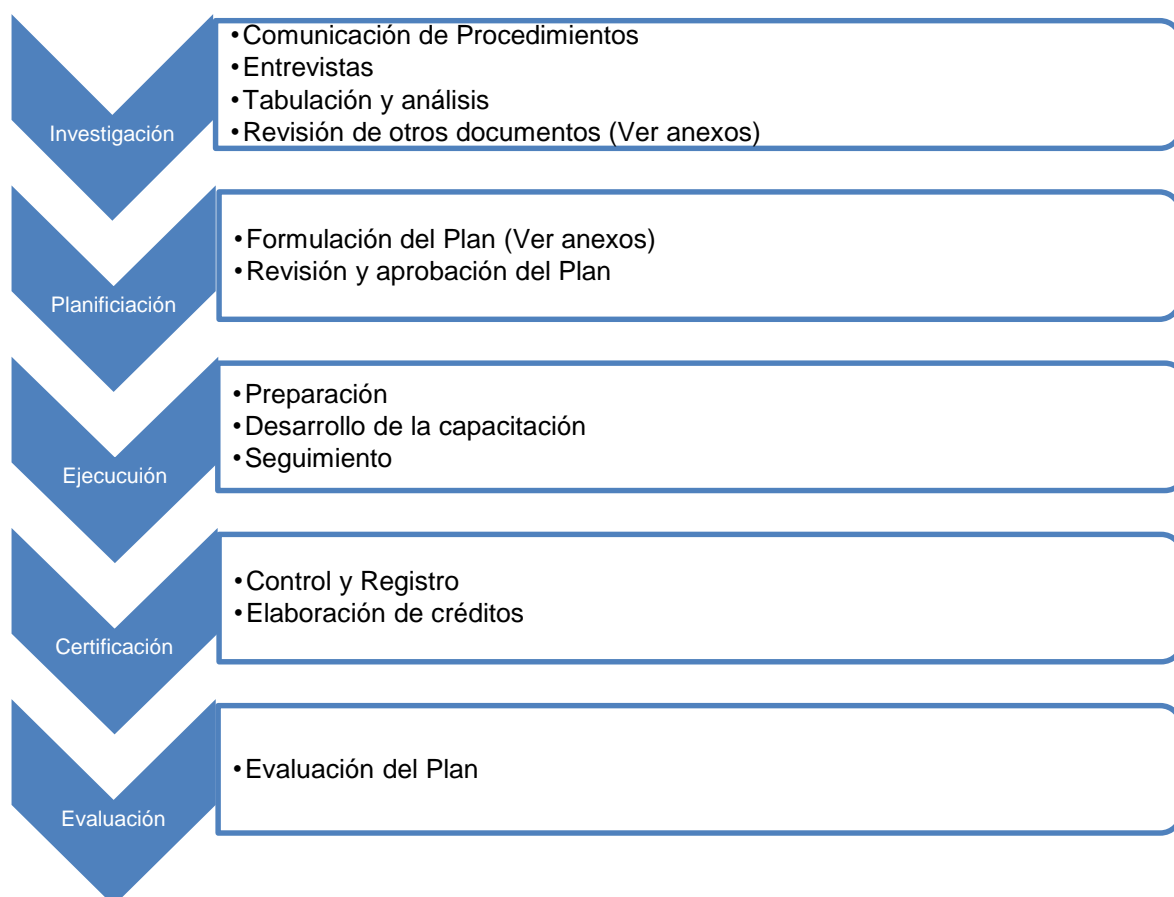


Figura. 31 Proceso de Capacitación de Inversiones AD

6.4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL INVERSIONES AD

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría Administración de Recursos Humanos; las personas se constituyen en los únicos

recursos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización.

Es por esta razón que el contar con la persona apropiada para cada puesto se convierte en factor de trascendental importancia. El proceso de Selección implementado en una Empresa determina la calidad del personal con que se cuenta.

Este proceso contiene tres etapas: Reclutamiento; Selección y Contratación. En el proceso de Reclutamiento se enfocan las fuentes y técnicas preferidas por la organización para entrar en el mercado de Recursos Humanos, en el proceso de Selección se determinan los criterios y patrones de la admisión en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo; y en la Contratación se determina la legalidad del ingreso del empleado a la Empresa.

El compromiso del departamento de Recursos Humanos será la búsqueda de personas que cumplan con las expectativas no solamente de los puestos, sino también de los requerimientos específicos de la empresa Inversiones AD en cuanto a valores, filosofía personal, interés y motivaciones; así como las expectativas del jefe inmediato, en cuanto a congruencia en principios, hábitos y atributos personales; sobre todo personas que estén identificadas con la cultura de excelencia en servicios.

El propósito es garantizar a la Empresa Inversiones AD la contratación de recursos idóneos a través de un proceso ágil, oportuno y eficiente, el cual se traduzca en un aporte significativo al logro exitoso de sus objetivos.

Los objetivos que orientan la realización eficaz de un proceso completo y técnico son:

- Conocer de una manera integral al aspirante a empleo a través de sus, aptitudes técnicas, perfil profesional y conducta personal, de manera que este de acorde a las expectativas de la empresa.

- Obtener una persona calificada y adecuada al puesto de trabajo y que esté acorde con la filosofía de la empresa.
- Contar con personal permanente cuyo propósito sea hacer carrera en la Empresa y desarrollarse profesionalmente, a través del programa de capacitación y entrenamiento de la empresa Inversiones AD.
- Lograr resultados que influyan en la auto satisfacción del nuevo empleado.

El proceso de reclutamiento y selección cuenta con políticas que se incluyen a continuación:

- En la empresa Inversiones AD, el proceso de Reclutamiento y Selección es imparcial con todos los candidatos que aplican para empleo.
- La objetividad es la regla básica en la selección de personal.
- No está permitido a ninguno de los empleados de la empresa Inversiones AD, interferir el proceso con situaciones personales (preferencias, amistad etc.)
- No habrá discriminación racial, religioso, político, nacionalidad, etc. durante el proceso, trato igualitario e imparcial, aplicando los procesos establecidos.
- Todo empleado deberá previo a su contratación, haber aprobado completamente el proceso de selección en el orden secuencial planteado; no se omitirán etapas, ni se harán excepciones.
- Todos los aspirantes a empleo, formalizarán, su solicitud de empleo en el formato respectivo y adjuntarán su currículum vitae, fotografía, fotocopia de sus documentos personales como ser: cédula de identidad, título que certifique grado de estudio, carnet de IHSS, RTN, solvencia municipal, constancia de antecedentes policiales y referencias escritas.
- El representante del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Inversiones AD, deberá certificar por medio de métodos científicos (pruebas

psicométricas, técnicas, verificación de referencias Personales y Laborales), que el aspirante cumple con los requisitos indispensables que requieren el puesto a cubrir.

El responsable de este proceso verificará siempre independientemente del puesto, lo siguiente:

- Que cumpla con las habilidades y requisitos técnicos del puesto
- Todos los datos generales de los candidatos a empleo.
- Las referencias laborales y personales de los candidatos para confirmar su solvencia moral y laboral.
- Que no tenga asuntos pendientes con la justicia a través de la investigación de antecedentes penales o policiales.

Los procedimientos y técnicas a emplear en el proceso de reclutamiento y selección, se describen a continuación:

6.4.2.1 Previo al proceso

Esta fase es responsabilidad exclusiva del Jefe de Departamento, donde se detecta la necesidad de selección, la cual surge por: la creación de la plaza requerida, crecimiento de la Empresa, renuncia, despido, ausencia temporal, vacaciones, incapacidad o permisos con o sin goce de sueldo durante periodos considerables.

6.4.2.2 Reclutamiento de personal

Se entenderá por reclutamiento las actividades previas al proceso de selección propiamente dicho, mediante el cual, el departamento de Recursos Humanos se agencia de candidatos a la plaza vacante. Una vez que el departamento de Recursos Humanos conoce el perfil del candidato procede a considerar los aspirantes con los que cuenta en el banco de datos y analizar otras opciones de reclutamiento.

Se hará a través de los medios que se consideren apropiados para la plaza vacante. Según el caso, estos podrían ser:

- Fuentes Internas: Promociones
Ascensos
Traslados
- Fuentes Externas: Recomendación de empleados
Organizaciones profesionales
Iniciativa propia
Anuncios en los principales diarios del país
Ferias de empleo o de productos de la empresa Claro.
Instituciones a fines

Adicionalmente, se hace una revisión completa del currículum y se verifica que los candidatos cumplan con los requisitos básicos del puesto y de la empresa; caso contrario estos no serán considerados.

6.4.2.3 Selección de personal

Es el conjunto de procedimientos y criterios creados por la empresa Inversiones AD, que permiten la captación e integración de las personas que cumplan con el perfil básico del puesto requerido por la empresa.

- Entrevista preliminar
Es una breve entrevista con el aspirante, cuyo propósito es determinar si reúne los requisitos básicos y condiciones necesarias para laborar en la empresa.

Con esta primera entrevista se pretende: verificar el fiel cumplimiento de los requisitos, aclarar datos confusos que aparezcan en el currículum y documentación adjunta; conocer y formarse un concepto amplio del aspirante, medir el nivel de sus aspiraciones, metas, interés y disponibilidad con la que cuenta la persona.

Si es un aspirante apto, se continúa con el proceso, de lo contrario se notifica que ha finalizando el proceso y de esta manera, se establece el primer filtro.

- Verificación e investigación de referencias

Antes de continuar con la etapa de evaluaciones psicométricas, se procede a realizar una investigación minuciosa generalmente vía teléfono, de las referencias personales y laborales de los candidatos.

Las referencias se dividen en aspectos profesionales y personales tales como:

Datos Profesionales: tiempo laborado, puestos desempeñados, salarios, comportamiento, habilidades y debilidades profesionales, relaciones interpersonales, reacción ante la presión de trabajo, honradez, capacidad de aprendizaje, puntualidad, salud, jefe inmediato, motivo de retiro u otra información que surja de la investigación y que sea útil para el proceso de selección.

Datos Personales: verificar la dirección domiciliaria del candidato, el núcleo familiar, el estado civil, dependientes económicos, lugares en los cuales ha trabajado o cualquier otra información relevante que sea útil para el proceso de selección y que será comprobada en la visita domiciliaria.

La información obtenida deberá anotarse en el formato de Verificación de Referencias, verificando que esté completo en su totalidad.

Las referencias laborales para que sean válidas, deberán ser facilitadas por un representante legal de la empresa, gerente general, encargado de recursos humanos o bien por el jefe directo.

En el caso de personas que no tienen experiencia laboral deberá hacerse una indagación profunda de referencias personales.

Todo candidato sin excepción deberá presentar su hoja de antecedentes policiales; constancia emitida por la Dirección General de Investigación Criminal.

Los candidatos que no cuenten con información satisfactoria en el proceso de investigación, no serán considerados; constituyendo este el segundo filtro.

- Evaluaciones

Estas se realizan con el propósito básico de determinar técnicamente si el candidato tiene condiciones aceptables para el puesto. Las pruebas a emplear dependerán de la plaza a ocupar y serán de naturaleza psicométrica, de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas.

La aprobación de la etapa de evaluaciones es necesaria para dar continuidad al proceso de Selección. Si los resultados de las pruebas no son favorables, se agradece la participación al candidato.

Con la información recopilada hasta el momento (datos de entrevista, resultados de exámenes psicométricos y referencias obtenidas), se elabora el "Perfil" del candidato, integrando la información en el Formato correspondiente.

- Entrevista con el jefe del departamento

Con el propósito fundamental de que el candidato es técnicamente el que cumple con el perfil solicitado, se programa para el jefe del departamento una entrevista con el candidato.

Es importante presentar por lo menos 3 candidatos aptos al puesto. En este momento el departamento de Recursos humanos debe haber generado y remitido al entrevistador, información completa y fiel de los candidatos.

6.4.2.4 Contratación

Se cita el candidato seleccionado para la entrevista de cierre con el Jefe de Recursos Humanos.

De no detectarse en este punto ninguna situación desfavorable, podrá hacerse formal oferta de empleo al candidato más idóneo. Se definirá al candidato detalladamente lo que se espera de él, las condiciones de trabajo y los beneficios con que contará de ingresar a laborar a la Empresa.

De aceptar el candidato la oferta de empleo, se define la fecha en que deberá incorporarse a su nuevo puesto de trabajo.

- Inducción

Los candidatos que calificaron para las plazas vacantes y aceptaron la oferta de trabajo son integrados al proceso de Inducción general, que será coordinado por el Departamento de Recursos Humanos.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
INVERSIONES AD**

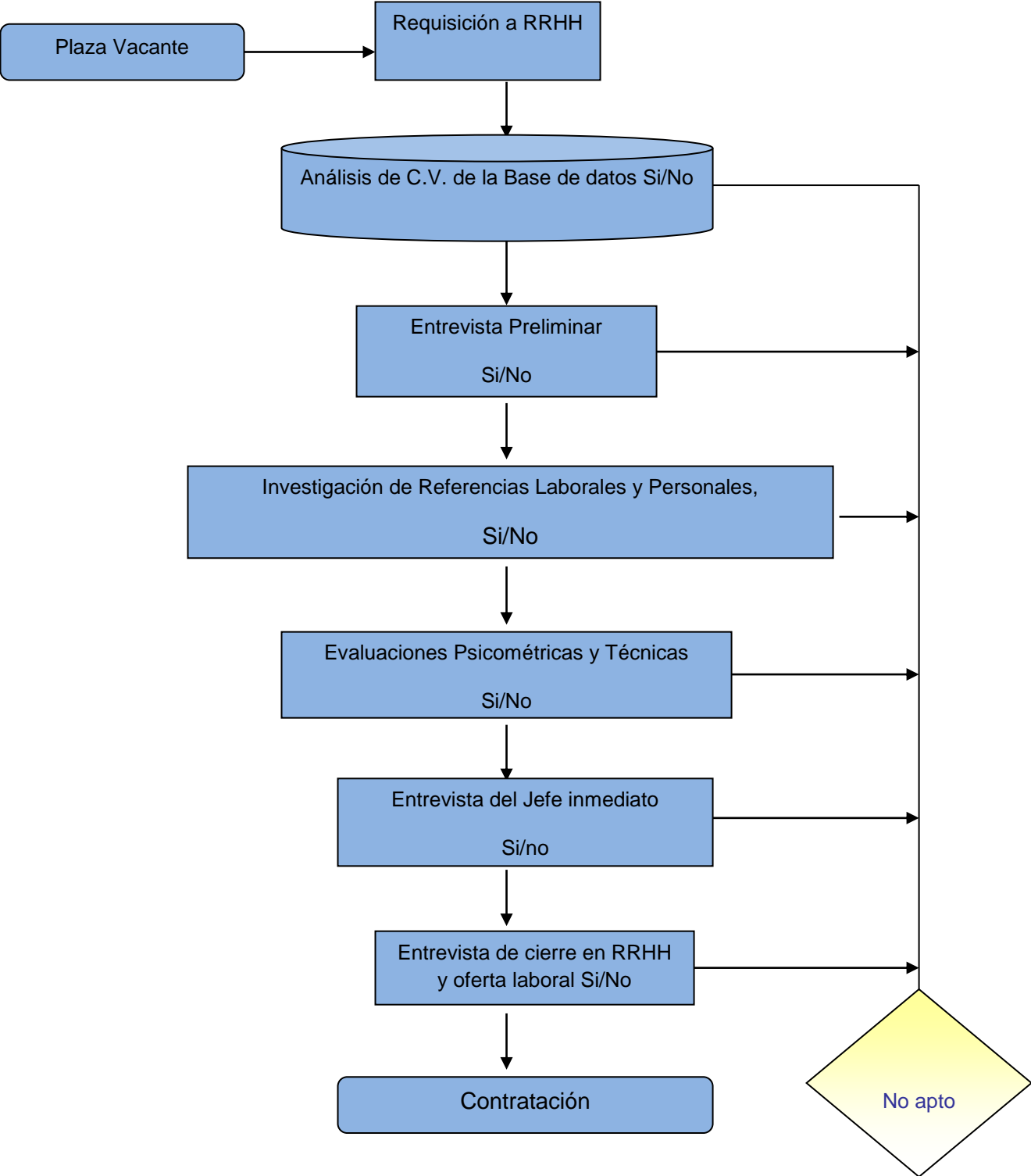


Figura.32 Proceso de Reclutamiento y Selección de Inversiones AD

6.4.3 PROGRAMA DE PLAN DE BENEFICIOS INVERSIONES AD

Inversiones AD, ha desarrollado un programa de beneficios para sus colaboradores, contribuyendo de esta forma a la satisfacción de las necesidades personales y familiares; de conveniencia mutua y de acuerdo a las condiciones sociales y legales del país.

El plan de compensaciones o beneficios de Inversiones AD está formado por todas aquellas facilidades, ventajas y servicios que la Gerencia General de la organización ofrece a sus colaboradores como complemento a su salario por la labor desempeñada.

Para efectos del siguiente plan de beneficios se ha considerado separar los beneficios legales de los servicios y beneficios complementarios y la suma de ambos constituyen la propuesta del plan global de beneficios para la empresa Inversiones AD.

Los beneficios adicionales serán incorporados en la empresa dependiendo del grado de crecimiento y rentabilidad de la misma, siendo el objetivo primordial que este plan aplique a todos los colaboradores de la empresa, independientemente del puesto que desempeñen.

6.4.3.1 Beneficios legales

- Vacaciones

El Objetivo es ofrecer la oportunidad de un descanso a los empleados, reconociendo sus años de servicios en la empresa. Se pretende que el alcance, aplique a todos los empleados de la empresa, una vez al año.

Todos los empleados de la Empresa, después de un año de servicio, tienen derecho a disfrutar las vacaciones anuales conforme a la siguiente escala:

Cuadro de Vacaciones Inversiones AD	
1	Un año de Trabajo - 10 días Laborables
2	Dos años de Trabajo -12 días Laborables
3	Tres años de Trabajo - 15 día Laborables
4+	Por cuatro años de Trabajo y más - 20 días Laborables

Figura. 33 Cuadro de Vacaciones para los colaboradores de Inversiones AD

- Pago del 13avo y 14avo mes de salario

El objetivo es establecer los lineamientos para el pago del salario 13avo en diciembre y 14avo en junio, a todo el personal de la empresa. Es responsabilidad del encargado de planilla elaborar los cálculos correspondientes a este pago.

Todo empleado recibirá en el mes de diciembre y junio de cada año, un sueldo proporcional al tiempo trabajado.

- Instituto Hondureño de Seguridad Social

Es un beneficio social perteneciente al Estado, que proporciona recursos financieros y servicios médicos para personas afectadas por enfermedad o accidente.

El objetivo es ofrecer una alternativa de jubilación, seguridad médico – hospitalaria para los empleados y sus dependientes; según la ley del Seguro Social.

El encargado de pagos es el responsable de elaborar la planilla de seguro social y el encargado de Recursos Humanos, será el responsable de que todos los empleados que ingresan a la empresa se afilien al régimen del seguro social.

Todo empleado que ingrese a la empresa tendrá la responsabilidad de afiliarse y a sus dependientes inmediatamente al IHSS.

- Régimen de aportaciones privadas

El Régimen de Aportaciones Privadas nace de la idea de crear una Institución del Estado, que genera ahorro interno de largo plazo y se canaliza al sector vivienda

El objetivo es ofrecer una alternativa de créditos para vivienda a todos los empleados de la empresa Inversiones AD, de acuerdo a su capacidad de pago.

El encargado de pagos es el responsable de elaborar la planilla del Régimen de Aportaciones Privadas, hacer las retenciones respectivas y el pago correspondiente a esta entidad gubernamental; así mismo será el encargado de tramitar el carné de afiliación respectivo.

Todo empleado que ingrese a la empresa estará siendo parte del régimen de aportaciones privadas; cuyo fin es la obtención de vivienda o terreno, según su capacidad de pago.

- Licencias especiales

Todos los empleados de Inversiones AD; tendrán derecho a licencias remuneradas en caso de fallecimiento de parientes, enfermedad, maternidad o calamidad doméstica; conforme al código de trabajo, ley del seguro social y reglamento interno de la empresa.

El encargado de Recursos Humanos es el responsable de asegurar que se cumplan con las licencias especificadas en el párrafo anterior conforme a ley.

Tabla 9 Beneficios Legales Inversiones AD

Beneficios Legales Inversiones AD				
Vacaciones	Pago del 13o. y 14o. mes de salario	Seguro Social IHSS	Regimen de Aportaciones Privadas RAP	Licencias Especiales

6.4.3.2 Beneficios adicionales

- Adiestramiento y capacitación

El propósito es ofrecer ayuda y/o facilidades de adiestramiento y capacitación a todo personal con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño en su puesto.

El responsable de Recursos Humanos, Jefe inmediato y Gerente General son los responsables de cumplir y hacer cumplir este proceso

Inversiones AD, debe proveer entrenamiento y/o capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la Empresa.

Las facilidades que se otorguen están limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros a nivel técnico.

Las acciones de entrenamiento y capacitación deben estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de entrenamiento de la empresa. En caso de que la Empresa requiera entrenar a un empleado, su capacitación se hace en el momento que se considere necesario, sin tomar en cuenta el tiempo de ingreso a la Empresa.

La Gerencia General o jefe inmediato, remite el formulario de detección de necesidades de adiestramiento a los supervisores de áreas, para fines de análisis y elaboración del plan anual de entrenamiento. Recursos humanos lleva el control de los entrenamientos a ejecutar y de los ejecutados, para fines de récords e identifica las instituciones, empresas y/o instructores para fines de los entrenamientos externos e internos, auxiliándose del INFOP para la coordinación de los cursos.

Envía una comunicación al empleado y al supervisor, informado sobre el entrenamiento, el número de horas, objetivos de la capacitación, entre otras.

Evalúa la participación de los empleados e instructores de los resultados de la capacitación para informar a los supervisores y al Gerente General.

- Recargas de celular y aparatos telefónicos

El objetivo es ofrecer a los empleados permanentes de la empresa Inversiones AD, de recargas de celular y aparatos telefónicos que contribuyan a la realización de su trabajo de manera efectiva y un ahorro en su economía familiar.

El encargado de Recursos Humanos en colaboración de la Gerencia General, asignan una cantidad mensual de recargas de celular, dependiendo del tipo de actividad del colaborador y al puesto que desempeñe en la empresa.

Una vez al año se hace el cambio de aparato celular, en colaboración y alianza con la empresa matriz CLARO.

Este beneficio aplica a los colaboradores que por su trabajo requieran de esta herramienta, la empresa establece alianzas con la empresa matriz para proveer de estos servicios.

- Alimentación

El objetivo es establecer los lineamientos y normas para el apoyo a los empleados que por sus labores de trabajo, requieran salir después de la hora normal de trabajo; esto sin detrimento del pago de horas extras legales establecidas, según las leyes de trabajo en cuanto al horario se refiere.

El jefe de cada empleado es el responsable de informar al Departamento de Recursos Humanos, para ser efectivo este beneficio.

El jefe inmediato remite a Recursos Humanos el formulario de hora de salida, para hacer efectivo este pago, el cual es en base a la tabla correspondiente a este beneficio. Y lleva control de este proceso, evitando que los colaboradores hagan de este proceso una actividad normal de trabajo y hora de salida.

- Combustible y depreciación

El objetivo es establecer los lineamientos y normas para el apoyo a los empleados que por sus labores de trabajo, requieren la utilización de sus propios vehículos de transporte (motocicletas y autos).

El jefe de ventas es el responsable de llevar el control de los colaboradores de su área que están utilizando sus vehículos para actividades de trabajo. Este beneficio es aplicable a todos los colaboradores de la empresa; que por sus labores de trabajo, requieran la utilización de sus propios vehículos.

El jefe inmediato remite a Recursos Humanos el formulario para pago de combustible y depreciación; el cual es en base en base a la tabla correspondiente a este beneficio.

- Cooperativa de empleados de Inversiones AD

El objetivo de la cooperativa de empleados de Inversiones AD, se ha diseñado para apoyar a los colaboradores, en sus necesidades económicas inmediatas, a mediano y largo plazo, a través de un fondo de ahorro y préstamo. Esta cooperativa es de carácter voluntario.

El jefe de Recursos Humanos, es el encargado de administrar la cooperativa y cumplir con los procesos establecidos para este fin.

Este beneficio es aplicable a todos los colaboradores que deseen formar parte de esta cooperativa.

El empleado llena un formulario de autorización de deducción voluntario y de su interés en formar parte de la cooperativa.

Los empleados reciben los dividendos o intereses al final del año (diciembre) y estas aportaciones pueden ser retirados en esa fecha o si el empleado lo desea, puede dejarlos para acumulación de los dividendos correspondientes para el próximo año.

Los empleados pueden acceder a préstamos automáticos hasta por una cantidad máxima de Dos mil lempiras (L. 2,000.00), arriba de esta cantidad deben pasar por aprobación de parte del comité de la cooperativa; la tasa de interés es de 5% reembolsables al final del año; cumpliendo con los lineamientos estipulados de la cooperativa de Inversiones AD.

Tabla 10 Beneficios Adicionales Inversiones AD

Beneficios Adicionales Inversiones AD				
Adiestramiento y Capacitación	Recargas de celular y Aparatos Telefónicos	Alimentación	Combustible y Depreciación	Cooperativa de ahorro y préstamos

6.4.3.3 Beneficios adicionales en proceso de aprobación

- Seguro de vida

El objetivo es que todo el personal permanente de Inversiones AD, tenga desde el momento de su ingreso y durante toda su permanencia en la empresa, un seguro de vida. Este seguro consiste en un respaldo económico que la familia del colaborador recibe si él, por cualquier razón, llega a fallecer o a incapacitarse permanentemente. Tiene una cobertura de 36 veces el sueldo hasta un máximo de dos millones y medio de Lempiras.

Gastos Fúnebres: Será otorgada la suma de L. 25,000.00 por la muerte de cada asegurado inscrito en la póliza del Seguro de Vida.

El jefe de Recursos Humanos es el responsable de inscribir a los colaboradores en la Póliza de Vida y en caso de que el empleado se retire de la empresa; este es el responsable de dar de baja a los ex empleados.

El jefe de Recursos Humanos, entregará a cada colaborador, su hoja de afiliación en el cual deberá de agregar sus dependientes en caso de fallecimiento.

- Seguro vehicular

El objetivo es que todo colaborador que por razones de trabajo utilice su vehículo de transporte tendrá derecho a un seguro vehicular, que en caso de robo o accidente, pueda ser su respaldo económico que le permita seguir trabajando con prontitud después de un percance.

El jefe de administración estará haciendo la inclusión de los vehículos automotores y motocicletas de los colaboradores que están utilizando sus vehículos para actividades de trabajo.

Este beneficio es aplicable a todos los colaboradores de la empresa; que por sus labores de trabajo, requieran la utilización de sus propios vehículos.

El colaborador debe presentar la documentación de sus vehículos y llena los formatos correspondientes.

- Membresía Bosques de Zambrano

Los miembros de la empresa podrán hacer uso de las instalaciones de Bosques de Zambrano, los cuales pueden ser utilizados por los colaboradores de martes a domingo. Para poder ingresar a las instalaciones, el colaborador deberá inscribirse previamente para reservar su cupo. Cada persona miembro de la empresa podrá ingresar un total de nueve (9) personas como máximo en su visita al club.

El jefe de Recursos Humanos es el responsable de llevar el control de los colaboradores que deseen utilizar las Instalaciones de Bosques de Zambrano.

El jefe de Recursos Humanos coordina este proceso, los empleados deberán de anotarse en la lista de espera para utilizar este centro de recreación para ellos y sus familiares.

La empresa hará uso de estas Instalaciones para actividades de capacitación y esparcimiento del personal.

Es importante mencionar que existen algunas observaciones con respecto a estos beneficios, las cuales son:

- El costo de estos beneficios pudiera ser compartido entre el empleado y la empresa, previo acuerdo, y según las políticas y normas institucionales. Estos beneficios entrarán en vigencia partir del momento de su ingreso en la empresa.
- Estos planes serán revisados cada año, tomando en consideración las informaciones suministradas por los empleados a partir de sus necesidades y/o los cambios del entorno.
- Inversiones AD, establecerá un proceso de comunicación de los beneficios; cuyo fin es dar a conocer el mismo y que los colaboradores puedan gozar de los mismos.

Tabla 11 Beneficios adicionales en proceso de aprobación Inversiones AD

Beneficios Adicionales en Proceso de aprobación Inversiones AD		
Seguro de Vida	Seguro vehicular (motocicletas y vehículos automotores)	Membresía Bosques De Zambrano

6.5 SISTEMATIZACIÓN DE LOS ENFOQUES DEL PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción tiene tres enfoques que se explican a continuación, y posteriormente se establece un plazo y encargado de cada una de las actividades recomendadas

- Recursos

Es necesario evaluar los problemas identificados en el presente estudio y con base en estos, seleccionar los procesos que apoyarán la gestión del departamento de recursos humanos

Hacer uso de las herramientas con las que cuenta actualmente el departamento e identificar las falencias de las mismas, para ser desarrolladas.

- Investigación y desarrollo

Realizar los estudios que apoyarán a la resolución de problemas activos y pasivos, que prevendrán a corto plazo los problemas críticos que se han identificado en el presente estudio.

Planificar el espacio para diagnosticar las necesidades de capacitación de los colaboradores acordes con el descriptor del puesto.

Evaluar estudios de mercado de otras empresas del mismo rubro con el fin de identificar los planes de beneficios ofrecidos por los competidores.

- Tecnología

Con los recursos que actualmente cuenta el departamento de recursos humanos, desarrollar sistemas que apoyen a la gestión del departamento y que disminuyan los cuellos de botella, en los actuales procesos

Considerar las capacitaciones digitales para efficientizar los recursos humanos y de tiempo.

6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MESES						INDICADOR	RESPONSABLE	SUPUESTOS	
		RECURSOS	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C	E N E				
PLAN DE CAPACITACIÓN	Elaborar el diagnóstico de las necesidades de capacitación de la empresa Inversiones AD, que contribuya a desarrollar la gestión operativa, administrativa, negocios y gerencial a través de la adquisición de conocimientos, conceptos y experiencias.	Comunicar a los jefes de la empresa el procedimiento que se utilizara y la importancia del mismo en el desarrollo del personal.							Diagnóstico de necesidades de capacitación/# Departamentos y colaboradores.	Recursos Humanos, Jefe inmediato Responsables de todo el plan de capacitación: Sra. Lourdes Baquedano Apoyo: Sr. José Adán Aguilera	Mejor ejecución de las labores de los colaboradores	
		Entrevistar a los jefes para obtener la información requerida.										
		Tabular y analizar los datos obtenidos; por departamentos y puestos.										
		Utilizar otros instrumentos o documentos para validar los resultados obtenidos en la encuesta.										
	Planificar la capacitación de los colaboradores de Inversiones AD, en base a los resultados obtenidos y a las prioridades de capacitación y que éste se encuentre alineado con las estrategias de negocio y crecimiento de la empresa.	Desarrollar el plan de capacitación en base a prioridades							Recursos Humanos, Gerencia General	Mayor lealtad y compromiso de los jefes y colaboradores con la empresa		
		Revisión y aprobación del plan de capacitación, por parte de la gerencia General de la empresa Inversiones AD										
	Desarrollar el plan de capacitación de Inversiones AD, en base a prioridades identificadas por los jefes y la importancia que esto representa para su buen desarrollo laboral, el cual será acorde al presupuesto establecido para este fin.	Identificar las fuentes o proveedores de capacitación interna o externa, acorde a los requerimientos y al presupuesto de capacitación.							Porcentaje de capacitaciones ejecutadas/plan de capacitación	Recursos Humanos y Proveedores internos y/o externos.	Mejor desempeño laboral de los colaboradores de la empresa	
		Desarrollar el contenido de la temática, asegurando que se logren los objetivos de la capacitación.										
		Brindar el seguimiento de la capacitación por medio de observaciones, tutorías, reuniones, entrevistas.										
	Evaluar el rendimiento y efectividad de la capacitación y llevar los registros por capacitación y empleado, corrigiendo cualquier situación que pueda afectar el proceso de capacitación.	Llevar el control de los empleados capacitados en forma individual y computarizada.							Porcentaje de evaluación de la capacitación/# de capacitaciones	Recursos Humanos y Jefes inmediatos de los colaboradores	Mejor control y seguimiento del desempeño de los colaboradores, para conocer la aplicabilidad que las capacitaciones han tenido en su desempeño.	
Entregar las constancias o certificados, dependiendo del tipo y tiempo de capacitación.												
Elaborar una hoja de evaluación que refleje la opinión del participante con respecto al evento y se elaborará un informe de resultados a fin de evaluar el mismo.												
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Garantizar a la Empresa Inversiones AD la contratación de recursos idóneos a través de un proceso ágil, oportuno y eficiente, el cual se traduzca en un aporte significativo al logro exitoso de sus objetivos.	Realizar la detección de la necesidad de personal y conocer el perfil del puesto.						Actividad Permanente	% de satisfacción de los jefes con el proceso de Reclutamiento y Selección	Recursos Humanos, Jefes inmediatos, proveedores de fuentes de reclutamiento y candidatos a empleo. Apoyo: Sr. Marlon Chavarria	Mejorar el índice de rotación de los colaboradores de Inversiones AD	
		Comenzar el proceso de reclutamiento utilizando: Fuentes: internas y/ o externas, realizar las convocatoria y evaluación de currículums, de acuerdo al perfil del puesto.										
		Ejecutar los procedimientos y criterios creados por la empresa Inversiones AD que permitan identificar el mejor candidato que cumpla los requerimientos del puesto: entrevistas, investigación de referencias, evaluaciones psicométricas y técnicas.										
PLAN DE BENEFICIOS	Desarrollar el sentimiento de compromiso y lealtad de parte de los colaboradores de la empresa Inversiones AD, mediante la obtención de beneficios que mejoren la calidad de vida en los colaboradores	Elaborar un plan de comunicación que contribuya a dar a conocer al personal de inversiones AD, los Beneficios Legales y Adicionales de la empresa y la forma de poder aprovecharlos.						Actividad Permanente	% de satisfacción de los colaboradores con respecto al Plan de Beneficios	Gerente general, Jefes y colaboradores Apoyo: Sra. Lourdes Baquedano	Mejora en el clima laboral de los colaboradores y mayor lealtad de jefes y colaboradores.	
		Identificar alianzas estratégicas que puedan ser utilizadas para aumentar los beneficios adicionales del personal, acorde a la rentabilidad de la empresa.										

BIBLIOGRAFÍA

1. Bernal, C. A. (2006). *Metodo de la Investigación, 2da. edición* . México: Pearson.
2. Chaparro, A. (1995). Análisis y Priorización de Problemas. *Manual para la Gestión de Proyectos de Desarrollo Tecnológico* . Santa Fé, Bogotá, Colombia: Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - CORPOICA.
3. Chiavenato, A. (2010). *Innovaciones de la Administración* . México: Mc Graw Hill.
4. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw- Hill.
5. Contreras, F. &. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt*. Región de Los Lagos, Chile: Gaceta Laboral.
6. Espinoza, J. &. (2010). Las Técnicas de Simulación en el Proceso de la Capacitación del Personal como parte de un Sistema Complejo. *Administración y Organizaciones* , pp. 85.
7. Fran E. Hernández Silva, &. Y. (2006). Conocimiento Organizacional: la Gestión de los Recursos y el Capital Humano. En &. Y. Fran E. Hernández Silva, *Conocimiento Organizacional* (pág. 20). Vancouver, Canadá: Acimed.
8. G.E. Ledford, J. (1995). Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers. *Compensation & Benefits Review* , pp. 55-62.
9. <http://www.historiadehonduras.hn>. (2008).
10. Hurst, T. (2007). *The Benefits and Possible Cost of Positive Core Self-Evaluations: A review ans Agenda for Future Research*. Londres, UK: Sage Publications.
11. IFEDES, G. (2008). Definir funciones y estructuras orgánicas. *Manual de Recursos Humanos* , 7.
12. IFEDES, G. (2008). Reclutar y Seleccionar Personas. *Manual de Recursos Humanos* , 7.
13. Jany E., J. N. (1994). *Investigación Integral de Mercados*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
14. Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional*. México: Pearson.
15. Judge, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.

16. Lagomarsino, R. (Año 10, No. 14, 2007). Consistencia de las Políticas de Recursos Humanos: Cómo lograr políticas que encajen. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, ISSN 1510-4214 , 44-52.
17. Littman, M. (2000). Best Bosses Tell All, Working Woman. En M. Littman, *Best Bosses Tell All* (pág. 54).
18. Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano*. México: Mc Graw Hill.
19. PR, C. (14 de 02 de 2007). *Canal Plus PR*. Recuperado el 03 de 05 de 2012, de Canal Plus PR: www.canalpluspr.com
20. R.Sampieri, C. F.-C. (2008). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
21. S.L. Rynes, B. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology* 56, No.1, 571-600 .
22. White, E. (2006). The Best vs. The Rest. *Wall Street Journal* , pp. B1,B3.
23. Zingheim, J. (1993). The New Variables Pay: Key Design Issues. *Compensatio & Benefits Review* , 28.

ANEXOS

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN INVERSIONES AD

Area: _____

Participante: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

I. Análisis de Necesidades de Formación

Puesto: _____

Cantidad de empleados: _____

Categoría: _____

Funciones Críticas del puesto: _____

II. Necesidad de Mejoramiento del Desempeño

Requerimiento	Estado Actual					Prioridad		# de Participantes	Tipo	
	1	2	3	4	5	1	2		Conocimiento	
	Estado Deseado					2			Habilidad	
	1	2	3	4	5	3			Actitud	
	Brecha					4				
	1	2	3	4	5	5				

Requerimiento	Estado Actual					Prioridad		# de Participantes	Tipo	
	1	2	3	4	5	1	2		Conocimiento	
	Estado Deseado					2			Habilidad	
	1	2	3	4	5	3			Actitud	
	Brecha					4				

	1	2	3	4	5	5		
--	---	---	---	---	---	---	--	--

Requerimiento	Estado Actual					Prioridad		# de Participantes	Tipo	
	1	2	3	4	5	1				Conocimiento
Estado Deseado					2		Habilidad			
1	2	3	4	5	3		Actitud			
Brecha					4					
1	2	3	4	5	5					

Requerimiento	Estado Actual					Prioridad		# de Participantes	Tipo	
	1	2	3	4	5	1				Conocimiento
Estado Deseado					2		Habilidad			
1	2	3	4	5	3		Actitud			
Brecha					4					
1	2	3	4	5	5					

Requerimiento	Estado Actual					Prioridad		# de Participantes	Tipo	
	1	2	3	4	5	1				Conocimiento
Estado Deseado					2		Habilidad			
1	2	3	4	5	3		Actitud			
Brecha					4					
1	2	3	4	5	5					

Programa General del Plan de Capacitación de Colaboradores de Inversiones AD
Departamento: _____
Objetivo General: _____

CUESTIONARIO PARA EJECUTIVOS DE INVERSIONES AD

El presente cuestionario tiene como fin conocer la percepción que usted tiene con respecto a los procesos que apoyarían a la gestión de Recursos Humanos en Inversiones AD.

Instrucciones:

Para responder a las siguientes preguntas 1, le pedimos que ordene según la importancia que usted considere, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante. Para el resto de las preguntas, marque con una X, la (s) respuesta (s) que considere que aplican para cada pregunta.

1. ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para usted, los siguientes procesos del Departamento de Recursos Humanos.

- Planes de capacitación
- Política de beneficios
- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Evaluación del desempeño
- Descriptores de puesto

2.- ¿Qué procesos de los anteriores se han implementado en Inversiones AD?

- Planes de capacitación
- Política de beneficios
- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Evaluación del desempeño
- Descriptores de puesto

3.- ¿Qué obstáculos se han presentado en el desarrollo de los procesos de la estructura organizacional de Recursos Humanos en la empresa Inversiones AD?

- Falta de tiempo
- Falta de recursos económicos
- Falta de organización
- Falta de conocimiento
- Falta de compromiso de la administración superior

4.- ¿Cuenta su empresa con una política clara de beneficios?

- a) Si
- b) No

6.- Considera que una política de beneficios impulsaría a:

- a) Optimizar la gestión de recursos humanos
- b) Evitar fuga de talentos
- c) Optimizar los resultados del negocio
- d) Reforzar la gestión comercial
- e) Todos los anteriores
- f) Otros: _____

	En un alto grado	Hasta cierto grado	En ningún grado
8.- Considera usted, que recursos humanos trabaja estrechamente con la alta gerencia en la <i>implantación</i> de nuevos procesos a través de recursos humanos			
9.- Considera usted que recursos humanos trabaja estrechamente con la alta gerencia en la <i>creación</i> de nuevos procesos de recursos humanos			
10.- Recursos humanos ha alcanzado un nivel de respeto similar al de otros departamentos de la empresa			
11.- La alta gerencia sabe que las inversiones en recursos humanos son coherentes a las necesidades y giro del negocio			

7.- ¿Está usted satisfecho con el personal que ha sido contratado en su área de trabajo?; si su respuesta es no, explique porque

- a) Si

b) No

Para la siguiente sección, le pedimos que marque con una X la respuesta según las tres opciones que se presenta:

Generales:

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

a) De 2 meses a 1 año

b) De 1 a 2 años

c) De 2 a 3 años

d) De 3 a 5 años

Puesto que ocupa: _____

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES INVERSIONES AD

El presente cuestionario tiene como fin conocer la percepción que Usted tiene con respecto a los procesos que apoyarían a la gestión de Recursos Humanos en Inversiones AD.

1.- ¿Conoce si la empresa para la que Usted trabaja cuenta con una política de beneficios?

- a) Si
- b) No

2.- ¿Qué beneficios recibe de su empresa?

- a) Seguro social
- b) Vacaciones
- c) Alimentación
- d) Capacitación
- e) Recargas de celular
- f) Transporte
- g) Teléfono celular
- h) 13º y 14º mes de salario
- i) otros: _____

3.- ¿Recibió algún tipo de capacitación al momento de su contratación?

Si _____

No _____

Si su respuesta es sí, ¿sobre qué tema fue la capacitación?

4. ¿Le ha sido útil la capacitación para el trabajo que está desempeñando?

a) Si

b) No

5.- ¿Cuándo fue la última vez que recibió alguna capacitación?

- a) Menos de seis meses
- b) Entre seis meses y un año
- c) De un año a dos años
- d) De dos años a tres años
- e) nunca he recibido

¿Sobre qué tema fue?

¿Le ha sido útil? Si _____ No _____

Si su respuesta es sí explique la razón:

6.- ¿Considera que usted reúne los requisitos para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No

7.- ¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No

8.- ¿Qué razones lo motivan a quedarse trabajando en Inversiones AD?

- a) Necesito un trabajo
- b) Capacitación y planes de desarrollo
- c) Me gusta mi trabajo
- d) Me gusta trabajar con mi jefe
- e) Me gusta trabajar con mis compañeros

9.- ¿Qué situaciones lo motivarían para querer cambiar de empleo?

- a) Salario y beneficios
- b) Estudios
- c) Ambiente de trabajo
- d) Horarios

e) Riesgo laboral

10.- ¿Qué cosas esperaría que la empresa hiciera por su bienestar y estabilidad de su trabajo?

Generales:

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

- a) De 2 meses a 1 año
- b) De 1 a 2 años
- c) De 2 a 3 años
- d) De 3 a 5 años

Puesto que ocupa: _____