



**TESIS DE POSTGRADO**

**TEMA DE TESIS:**

**ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA  
SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**

**SUSTENTADO POR:**

**CHRISTOPHER MANUEL BAQUEDANO PADILLA  
DEWY BERENICE LÓPEZ MAIRENA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MASTER EN RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS,  
C.A. ABRIL, AÑO 2016.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS**

**HUMANOS DE LA EMPRESA**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS**

**REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCION EN RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**SANTOS LIDABEL ALMENDÁREZ ORELLANA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**MANUEL GERARDO BAQUEDANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**FRANCISCO MONDINA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

**© Copyright 2016**

**CHRISTOPHER MANUEL BAQUEDANO PADILLA  
DEWY BERENICE LOPEZ MAIRENA**

**\* La autorización firmada se encuentra adjunta a nuestro expediente.**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis la dedicamos con mucho esfuerzo personal, académico y profesional:

A Dios por ser el principio y fin de todo cuanto existe y por ser el principal inspirador en nuestras vidas.

A nuestras parejas por ser parte de nuestras fuentes de alegrías, ideas, intuiciones, inspiraciones y también frustraciones en todo este proceso que fue la maestría.

A nuestros hijos por ser nuestros motores y principales destinatarios de aprendizajes en la vida.

A nuestros papás por ser nuestro mayor apoyo en nuestros estudios y logros académicos.

A nuestras madres por su apoyo incondicional en todo proyecto desde los inicios de nuestras vidas.

A nuestros hermanos con los que compartimos todo lo que aprendemos y con los que aprendiendo también.

Y a todos nuestros maestros, amigos y compañeros con mucho aprecio que nos brindaron en todo momento apoyo, cariño y nos animaron en ratos de desaliento. A todos ustedes dedicamos este trabajo realizado con esfuerzo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a Dios por la bendición de haber llegado hasta donde hemos llegado, así mismo por la sabiduría que nos brinda a diario.

Queremos agradecer también a nuestros padres y madres, familia en general, a los amigos que han estado con nosotros en todo este tiempo.

Agradecemos a nuestros asesores Lidabel Almendárez y Manuel Baquedano, por su paciencia y valiosa y oportuna asesoría.

Queremos agradecer a todos nuestros compañeros y catedráticos que estuvieron con nosotros en el transcurso de nuestra carrera para optar por el máster en Dirección de Recursos Humanos.

También queremos agradecer a las autoridades y empleados de la facultad de postgrado de UNITEC, que nos brindaron toda su amabilidad y colaboración.

A todos muchísimas gracias, y queremos dejarles una pequeña reflexión: “No te rindas que la vida es eso, continuar el viaje, perseguir tus sueños, destrabar el tiempo, correr los escombros y destapar el cielo.” (Mario Beneditti)

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
<b>1.4 JUSTIFICACION .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 ANALISIS MACRO EXTERNO.....	5
2.1.1.1 ANTECEDENTE DE LAS TEORIAS SOBRE RECURSOSO HUMANOS.....	5
2.1.1.2 EVOLUCIÓN .....	8
2.1.2 ANALISIS MACRO INTERNO .....	9
2.1.2.1 EVOLUCION .....	10
2.1.2.2 PRINCIPALES MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	12
2.1.3 ANALISIS INTERNO.....	14
2.1.3.1 EMPRESA SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L. ....	14
2.1.3.2 MISIÓN.....	15
2.1.3.3 VISION .....	15
2.1.3.4 ESTRUCTURA.....	16
<b>2.2 TEORIA DE SUSTENTO .....</b>	<b>16</b>
2.2.1 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	17
2.2.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	17
2.2.1.2 SELECCIÓN .....	18
2.2.1.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	19
2.2.1.4 COMPENSACIÓN.....	19
2.2.1.5 BENEFICIOS SOCIALES.....	19
2.2.1.5 HIGIENE Y SEGURIDAD .....	19
2.2.1.6 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO .....	19
2.2.1.7 RELACIONES LABORALES.....	20
2.2.1.8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	20
2.2.1.9 BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	20
2.2.2 FACTORES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS .....	20
<b>2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....</b>	<b>21</b>
2.3.1 MARCO CONCEPTUAL.....	21
<b>2.4 INSTRUMENTO .....</b>	<b>22</b>
2.4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	22
2.4.2 PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS.....	23
<b>2.5 MARCO LEGAL.....</b>	<b>23</b>
2.5.1 CONTRATO DE TRABAJO .....	24
2.5.2 REGLAMENTO GENERAL DE MEDIDA PREVENTIVAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES .....	25

<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>26</b>
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	26
<b>3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....</b>	<b>27</b>
3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	27
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>28</b>
3.3.1 POBLACIÓN.....	29
3.3.2 MUESTRA .....	29
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	29
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	30
<b>3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....</b>	<b>30</b>
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	30
3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS .....	31
3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	31
3.4.2 TÉCNICAS.....	31
<b>3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>32</b>
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	32
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	32
<b>3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 ANÁLISIS.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>38</b>
<b>6.2 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>38</b>
6.3.1 PLANIFICACIÓN .....	38
6.3.2 DISEÑO DE POLÍTICAS .....	38
6.3.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	39
6.3.4 RECOMENDACIÓN .....	39
<b>6.4 LA PROPUESTA .....</b>	<b>39</b>
6.4.1 ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	40
6.4.1.1 INICIO DE GESTION LABORAL.....	40
6.4.2 ÁREA DE RECONOCIMIENTO .....	43
6.4.2.1 MANUAL DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO .....	43
6.4.3 ÁREA DE COMPENSACIÓN.....	49
6.4.3.1 MANUAL DE VALUACION DE PUESTO DE TRABAJO .....	49
6.4.4 ÁREA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	59
6.4.4.1 PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTOS .....	59



<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 6.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO 7.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO 8.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 9.....</b>	<b>105</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>112</b>

# CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones son cada vez más competitivas, por tal razón motiva a la búsqueda de adquirir la habilidad de adaptación a los nuevos cambios del entorno en el que se desempeñan.

En este trabajo titulado **ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**, busca la empresa en estudio, contar con las pautas necesarias, para el buen funcionamiento y desarrollo para este importante departamento de recursos humanos, y de esta forma, mejorar el desempeño de los empleados que les permita cumplir con las exigencias del mercado laboral.

El propósito principal de este trabajo, es lograr que mediante los resultados obtenidos en esta investigación y resaltando la importancia del departamento de recursos humanos, la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., implemente y acoja la propuesta de desarrollar este departamento en la empresa.

Así mismo esta investigación está elaborada en seis capítulos que se describen a continuación:

- Capítulos I. Planteamiento de la Investigación que contiene introducción, antecedentes, definición del problema, objetivos y justificación.
- Capítulo II. Marco Teórico que aborda el análisis de la situación actual en relación al tema de la investigación que comprende el análisis macro, análisis micro, análisis interno, teorías, conceptualización y marco legal que sustentarán la misma.
- Capítulo III. Metodología en la cual determinamos el tipo de investigación basado en su congruencia metodológica, enfoques y métodos, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos aplicados, fuentes de información y limitantes del estudio.
- Capítulo IV. Resultados y Análisis, que presentan la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados en la investigación, los cuales se presentan en gráficos estadísticos para mejor comprensión.

- Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones las que se elaboraron en base al desarrollo de las preguntas de investigación, así mismo se dan a conocer las sugerencias que van acorde a la situación actual de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. para la implementación del estudio.
- Capítulo VI. Aplicabilidad. En este capítulo se presenta la propuesta de la implementación de la estructura organizacional, elaboración de reglamento interno, el manual de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal, diseño del manual de evaluación de desempeño y descripción de puestos para la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.

Así mismo se presenta una lista de literatura consultada que sustenta el tema de investigación como los principales anexos que complementan nuestro estudio.

## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente, el nuevo panorama competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones a nivel mundial; se hace conveniente y necesaria la organización e implementación del departamento de recursos humanos en la empresa Servicios Eléctricos S. de R.L., para la planeación, organización dirección y control para el logro o ganancia, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir al buen funcionamiento de la empresa.

### **1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El talento humano es el activo más importante de las empresas y para gestionarlo es necesario contar con herramientas, políticas, manuales, adecuados para la organización departamento de Recursos Humanos.

### **1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Por qué la empresa Servicios Eléctricos, S de R.L. tiene la necesidad de tener un departamento de recursos humanos?

### **1.2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Porque considera que es una necesidad el tener organizado el departamento de recursos humanos en la empresa?
2. ¿La empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. cuenta con las herramientas adecuadas que le permita tomar decisiones orientadas a evaluar equitativamente a sus colaboradores?
3. ¿La Empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. posee políticas para evaluar, contratar a sus colaboradores?
4. ¿La generación de información oportuna brindada al departamento de recursos humanos podrá resolver eficazmente problemas, antes, durante y después de la relación laboral?
5. ¿Considera que tener actualizados los descriptores de puestos será de ayuda para un mejor control de los colaboradores al tener claro sus funciones de trabajo?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Crear la estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. para el mejoramiento del desempeño del personal.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar el Manual de Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Diseñar el Manual de Evaluación de Desempeño.
- Diseñar el Manual de Valuación de Puestos y Escala Salarial.
- Proponer la descripción de puestos

## **1.4 JUSTIFICACION**

Destacar la importancia del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. ya que este optimiza la productividad mediante los procesos de selección y reclutamiento de personal, evaluación de desempeño, compensación y descriptores de puestos.

Contribuye a promover el desempeño eficiente del personal en las diferentes áreas de la empresa, ya que se establece cuáles son las funciones y responsabilidades y perfiles de los distintos puestos, alcanzando de manera eficaz, los objetivos y metas establecidas por la empresa; ayudando también a mantener a las personas en la organización.

El departamento de Recursos Humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas sean las más adecuadas.

De esta forma podríamos decir que serían muchos los beneficios que obtendría la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., al implementar este importante departamento para la empresa.

## **1.5 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación resulta viable, por la dirección técnica y el apoyo metodológico de profesionales para asesorar el proceso de planificación y ejecución de proyecto, el apoyo de la empresa Servicios Eléctricos S. de R.L. que facilitará la información pertinente y el recurso humano suficiente, dispuesto a invertir tiempo y dinero para poder desarrollarla hasta su culminación. Adicional a esto, se cuenta con la información disponible, de esta manera, realizar la investigación, así como la accesibilidad al campo de estudio a fin de obtener los objetivos planteados.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 ANALISIS MACRO EXTERNO**

El análisis macro entorno comprende toda la literatura consultada que sustente el tema de manera global o internacional, de temas que se relacionen directamente con el estudio para que le proporcionen mejor comprensión al estudio de la organización del departamento de Recursos Humanos planteado.

##### **2.1.1.1 ANTECEDENTE DE LAS TEORIAS SOBRE RECURSOSO HUMANOS**

El termino recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocida como trabajo (los otros dos son tierra y capital).

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”. (Herrera Duran, 2011) («Evolución de las teorías sobre Recursos Humanos»)

La función de personal es la que sufre mayores cambios a lo largo de la historia entre todas las diferentes funciones empresariales y este progreso es el resultado de un lento proceso de transformaciones de dicha función en las organizaciones.

Leal Millán A., Román Onsaló, De Prado Sagrera, & Rodríguez Félix, (2004). Afirma:

La evolución “resulta necesario elegir un punto de partida, pero en este caso se hace difícil establecerlo con precisión. Es imposible detectar el momento exacto en el que se dio inicio a las técnicas de dirección y gestión de personal, dado que la mayoría de las civilizaciones han utilizado en mayor o menor medida diferentes técnicas necesarias para la división del trabajo, especialización en determinadas labores, selección y motivación de los trabajadores” 245pp.

A causa de que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos-técnicos es que surge el concepto de Administración de Recursos Humanos (RRHH), lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del concepto antiguo, pasando a conocerse la misma como función de los Recursos Humanos.

Morales Gutiérrez, (2002) afirma:

La Administración de Personal está relacionada con las: “Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada”. Por su parte Ferriol la define como: "Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones y las califica como las actividades más importantes”.

Idalberto Chiavenato (2005) afirma:

Ofrece una definición de Administración de Recursos Humanos teniendo en cuenta al personal como un recurso valioso, o sea, no sólo el logro de los objetivos o metas de la empresa sino también los de las personas que laboran en esta, como se muestra a continuación:

“La planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”(Chiavenato, 1999).

Morales Gutiérrez, (2002) afirma:

La considera como: “Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización”.

Estas definiciones de Administración de Recursos Humanos muestran la evolución de la concepción del hombre insertando el aspecto de la preparación de los trabajadores. Comienza a observarse en ellas la influencia del enfoque estratégico y los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de Recursos Humanos, además de tener presente al individuo como ente activo de la organización, con necesidades y aspiraciones que la empresa debe ayudar a satisfacer.

En la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos (GRRHH). Su definición está relacionada con las diversas funciones de Recursos Humanos, este concepto aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones. Varios autores han reflexionado y teorizado sobre la Gestión de Recursos Humanos, afirmando que la misma implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los empleados.(: L Twurow).

Cuesta Santos (2005) afirma:

Logra la visión más acabada sobre el tema afirmando que: “La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido lato a la Gestión Recursos Humanos competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la GRH comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. En su objeto y alcance actual la Gestión Recursos Humanos es nueva, habiendo superado a la clásica Administración

o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo.

Cuesta Santos, (2005). Afirma:

La Gestión de Recursos Humanos pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva Gestión de Recursos Humanos no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, como inversión de su capital humano realizado por la persona”

La actividad de Gestión de Recursos Humanos está sujeta a un proceso de profundos cambios, derivados sustancialmente por conseguir los niveles de competitividad, por un realizado dinamismo y un gigantesco desequilibrio en los mercados, así como, por la expansión masiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. El trabajador debe percibirse como el ser que le concede personalidad, sentido y destino a las empresas para alcanzar los niveles de competitividad en el moderno e inestable entorno.

Las empresas tienen que desarrollar un proceso de Gestión de Recursos Humanos que establezca mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en cada una de las esferas de la vida organizacional para garantizar climas socio-laborales efectivos. El reconocimiento de méritos y la superación profesional permiten disponer de una fuerza laboral eficiente y eficaz que conduce al logro de los objetivos y metas de la empresa, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel de competitividad al que aspiran.

El factor decisivo del éxito o el fracaso de una empresa está en manos de los Recursos Humanos. Se aprecia entonces que la Gestión de los Recursos Humanos se convierte en estratégica cuando: existe la convicción que las personas son el recurso decisivo para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera a la Gestión de Recursos Humanos como la clave en la consecución de los objetivos estratégicos, cuando hay un enfoque sistémico en la Gestión de los Recursos Humanos, así como, cuando exista la necesidad de coherencia entre la Gestión de Recursos Humanos y las estrategias organizacionales. (Charles-Henri Besseyre 222)

Cuestas Santos, (2010) afirma:

Se entiende por Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.



Souto Anido, (2013) afirma:

La Gestión Recursos Humanos desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros. Su objetivo básico se centra en organizar a los trabajadores de acuerdo a la estrategia de la organización y la puesta en marcha de dicha estrategia a través del accionar de los trabajadores, con el fin de lograr el éxito organizacional y enfrentar a la competencia. Otros de sus objetivos son: atraer a los candidatos capacitados al puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, mantener un clima laboral favorable, mejorar la calidad de vida en el trabajo y hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente.

Cuesta Santos, (2005) afirma:

Se considera que las actividades claves de Gestión Recursos Humanos son: “inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan el valor de la Ergonomía Organizativa en general para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría”.

Consciente entonces del papel decisivo de los recursos humanos en la actualidad de las organizaciones y la importancia de que estos sean cada vez más competentes, se hace evidente la necesidad de gestionarlos a partir de climas organizacionales adecuados que tributen a su satisfacción y motivación laboral y con ello a desempeños laborales superiores. (Harper y Lynch 234)

### **2.1.1.2 EVOLUCIÓN**

La forma en que ha evolucionado la gestión de recursos humanos, se puede mencionar a través de los cambios que se han generado en el entorno, no solamente afectándola sino cambiándola:

**LEZCANO, C. (2005) afirma:**

#### **CAMBIOS SOCIALES:**

1. Los cambios demográficos, que afectan cualitativa y cuantitativamente la configuración de los mercados de trabajo en los que se desenvuelve la empresa.
2. La individualización de las relaciones frente a la tradicional colectivización: la individualización afecta a diferentes ámbitos de la función de recursos humanos, como son: la motivación, comunicación, remuneración, gestión de carrera, formación, gestión del tiempo, etc.

**LEZCANO, C. (2005) afirma:**

#### **CAMBIOS ECONÓMICOS:**

1. La internacionalización de la actividad empresarial, que trae implícito el aumento de la concurrencia en los diferentes mercados y la necesidad de mejorar los niveles de competitividad.

2. La diferenciación de la demanda de consumo, que obliga a las empresas a realizar un esfuerzo continuado de adaptación e innovación.
3. La tercerización de la economía, y la paulatina pérdida de peso del sector productivo, han hecho que las competencias demandadas de los trabajadores por las empresas estén cambiando.
4. La aparición de cambios más frecuentes en el orden económico internacional que generan una importante turbulencia y volatilidad en los mercados financieros, que afectan el ámbito de las decisiones empresariales y, en consecuencia, de la función de recursos humanos.

**LEZCANO, C. (2005) afirma:**

**CAMBIOS TECNOLÓGICOS:**

1. Aumento de la frecuencia de las innovaciones sobre los cambios tecnológicos.
2. Aplicación de las nuevas tecnologías a un mayor grupo de tareas que lo que permitían las antiguas máquinas y equipos.
3. Aumento de los empleos en el sector terciario, entre los cuales destacan aquellos basados en el conocimiento.
4. Necesidad de una actualización constante de los contenidos de los puestos, los criterios de reclutamiento y selección, clasificaciones profesionales, formación, remuneraciones, etc., a partir de las variaciones en las competencias que requieren las nuevas tecnologías.

**LEZCANO, C. (2005) afirma:**

**CAMBIOS ORGANIZATIVOS:**

1. Tendencia al aplanamiento de las estructuras.
2. Tendencia a estructurar el trabajo pasando de estructuras por funciones a estructuras por procesos.
3. Tendencia a la implantación de sistemas de gestión que permitan una mayor flexibilidad laboral.

**LEZCANO, C. (2005) afirma:**

**CAMBIOS EN LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

1. Evolución del valor atribuido a los trabajadores.
2. Evolución en los contenidos profesionales atribuidos a la función de recursos humanos.
3. Evolución del órgano encargado de la función de recursos humanos.(Landa Peláez)

## **2.1.2 ANALISIS MACRO INTERNO**

En esta sección de análisis micro entorno se da a conocer la literatura que sustenta la investigación a nivel latinoamericano y centroamericano con temas que se relacionan directamente con la investigación recuperando información que sustente de mejor manera la investigación y que los futuros lectores comprendan más sobre la organización del departamento de recursos humanos.

### 2.1.2.1 EVOLUCION

El Recursos Humanos se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial, con repercusión no sólo interna dentro del ámbito de la empresa, sino social por la problemática que genera el paro en la casi totalidad de los países latinoamericanos.

Besseyre, (1989) afirma:

Las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el de cursar del tiempo:

1. **Dirección de Administración de Personal (DAP):** presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la Legislación. La DAP aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones recibían respuestas rápidas.
2. **Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales:** presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.
3. **Dirección de Relaciones Humanas:** insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
4. **Dirección de Personal:** es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
5. **Dirección del Desarrollo Social:** es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa.
6. **Dirección de Recursos Humanos:** tiene visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar en los que hay que invertir. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico.

Como se puede apreciar, la dirección de Recursos Humanos ha pasado de la gerencia a dar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y a las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación de condiciones de trabajo a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva.

En la actualidad, como se puede apreciar en su evolución histórica, las actividades de Recursos Humanos tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por

consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea Hax (1992)”

El precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos serán alto en tal organización. Por consiguiente mejorar la Gestión Recursos Humanos y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica".

Chiavenato, (1993) afirma:

A Gestión Recursos Humanos tradicionalmente ha tenido tres enfoques: jurídico-laboral, sociológico y económico, pero en los últimos años. Estos enfoques son observables en cualquier actividad que se emprenda en materia de Recursos Humanos. Por la diversidad y complejidad de las tareas que comprende, la Gestión Recursos Humanos es considerada un área interdisciplinaria, abarca: psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas.

Como se puede apreciar, la actividad de Recursos Humanos tiene una influencia fundamental sobre la productividad, el rendimiento y los sistemas de desarrollo, y por ello pasará a ser un asunto de necesidad económica. Generalmente los objetivos de la Gestión Recursos Humanos en todas las empresas giran en torno a: crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Sáenz, (1995). Afirma:

Es tal la importancia que hoy se le otorga a la Gestión Recursos Humanos, que se le considera la esencia de la gestión empresarial.

Thurow, (1992), así lo reafirma:

La experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón, donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de recursos humanos y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos.

Beer, (1989). Afirma:

Esta concepción sistémica de la Gestión Recursos Humanos concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados.

Paez, (1991). Afirma:

Esto quiere decir que las funciones de la gerencia de Recursos Humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda: contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones; contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras; contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Cuesta Santos, (2005) afirma:

Actualmente con la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de información y comunicación, los nuevos valores culturales, el medio ambiente y la inestabilidad, han dado lugar al surgimiento de una nueva empresa con una nueva estructura organizativa, un nuevo sistema de dirección, la aplicación de la calidad total, el logro de la excelencia, la gestión estratégica de los recursos humanos, y la responsabilidad social asumida por la empresa.

#### **2.1.2.2 PRINCIPALES MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Muchas instituciones como la Corporación Indiana Fomento (CIF) de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las instituciones en la actualidad.

Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del Capital Humano, que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad y competitividad en la organización.

Beeretal, de la Harvard Bussines School (1989) plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de Capital Humano, midiéndose sus resultados mediante las cuatro “c” (compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de Auditorías de Recursos Humanos. (Beer, (1989))

(W. B. y K. D. Werther, (1992). Afirma:

El modelo de expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de capital Humano.

Harper y Lynch (1992) Afirma:

plantean un modelo de Gestión de Capital Humano fundamentado en que la organización requiere de Capital Humano en determinada cantidad y calidad, precisamente, la Gestión de Capital Humano permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. (Lynch, (1992))

A partir del conocimiento del Capital Humano con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal y headhunting, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos).

Este modelo tiene carácter descriptivo, pues solo muestra las actividades relacionadas con la Gestión de Capital Humano para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de Recursos Humanos como mecanismo de control del sistema.

Idalberto Chiavenato 1993 afirma:

que los subsistemas forman un proceso a través del cual el Capital Humano es captado, aplicado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. 555pp.

Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Capital Humano, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Louart, (1994). Afirma:

Las principales áreas de administración de recursos humanos, es vista por Pierre como: administración de recursos humanos, planeación de personal, análisis y descripción del puesto de trabajo, reclutamiento y selección del recurso humano, evaluación del desempeño, la capacitación, la administración de sueldos y salarios, unido a la motivación del recurso humano, seguridad e higiene en el trabajo, y la de relaciones laborales.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la Gestión de Capital Humano, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento al Capital Humano otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la institución requieren.

Los rasgos principales que los diferencian están en la importancia que conceden a la auditoría de Gestión de Recursos Humanos como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de Recursos Humanos adecuadas (Beer y Chiavenato) o el papel que confieren al entorno como base para establecer el Sistema de Recursos Humanos (W. B. Werther, 1992).

### **2.1.3 ANALISIS INTERNO**

En esta sección de análisis interno se da referencia acerca de información de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. en Honduras y como ha sido manejado, con la finalidad de sustentar el estudio como referencia del mismo para un mejor entendimiento.

#### **2.1.3.1 EMPRESA SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**

La empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, departamento de Francisco Morazán, creada en el año 2002 y su función principal es proporcionar soluciones en el área de las telecomunicaciones, construcción e instalaciones eléctricas dando un constante apoyo al creciente mercado industrial nacional. Es una empresa

capaz de proveer servicios, procedimientos y productos con los mejores estándares de calidad adecuados para las empresas que lo requieran.

La empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. tiene una estructura vertical, liderado por el gerente general ingeniero Héctor Padilla, con experiencia en la actividad de las telecomunicaciones, construcción e instalaciones eléctricas.

La empresa en su gestión administrativa para administrar el recurso humano la efectúan varias jefaturas y departamentos, las políticas de control, supervisión, administración no están de forma integral porque carecen de un programa de tecnología y en su estructura no se muestra el Departamento de Recursos Humanos.

Al analizar los instrumentos para desarrollar y formar al personal determinamos que una de las debilidades es que carecen de las políticas, herramientas administrativas, manuales de evaluación de desempeño, manual de valuación de puestos y escala salarial, política de compensación y descriptores de puestos, situación que limita a la empresa manejar los criterios para atraer y retener al personal que contrata.

### **2.1.3.2 MISIÓN**

Servicios Eléctricos, S. de R.L., es una empresa técnica dedicada a prestar servicios con responsabilidad en el rubro eléctrico, telecomunicaciones y obras civiles en las áreas de instalación y mantenimiento de equipos para garantizar su funcionamiento óptimo, asegurando la satisfacción total de nuestros servicios, contando con un personal capacitado, así como el uso y la aplicación de tecnologías de última generación, cumpliendo con los altos estándares de calidad, políticas empresariales, seguridad industrial y medio ambiente.

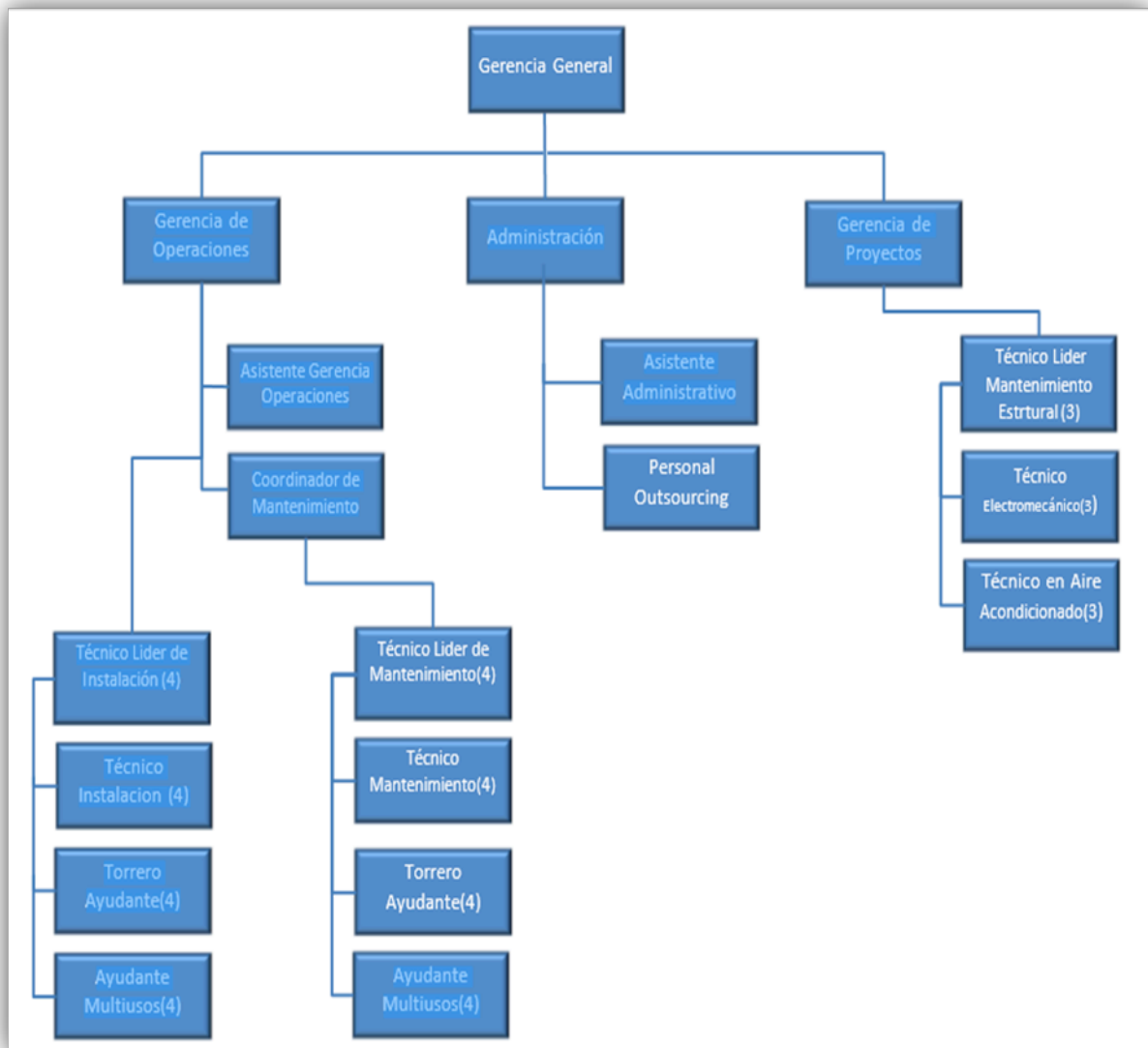
### **2.1.3.3 VISION**

Ser una de las empresas más sólidas y reconocidas del país y con operaciones en Centro América, en las áreas de industria eléctrica, telecomunicaciones y obras civiles, gracias a su excelente nivel de servicios, al más capacitado personal humano y a sus recursos tecnológicos de vanguardia, además de ofrecer asistencia técnica y proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo, garantizando en todo momento la satisfacción total de nuestros clientes.



### 2.1.3.4 ESTRUCTURA

LA EMPRESA CUENTA CON LA SIGUIENTE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



### 2.2 TEORIA DE SUSTENTO

La academia como una actividad orientada a formar a la ciudadanía y empresa social mente responsable apoya a las organizaciones en el campo administrativo por lo que mediante de la investigación y la asesoría impulsa a sus estudiantes de posgrado a liberar proyectos orientados a mejorar la productividad de las organizaciones.

En línea con la filosofía de Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) apoyados con las normas normativas tecnológicas y normativas relacionadas con la estructura

organizacional nos proponemos apoyar a la empresa para coordinar la elaboración de las funciones y orientar las políticas del departamento de Recursos Humano son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Funciones que debe tener el encargado del departamento de Recursos Humanos; la gerencia no delega funciones en lo referente a decidir respecto a contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. Esto es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

En esta sección del estudio se da a conocer las diferentes teorías que sustentan el tema de investigación abordando los temas más importantes y específicos del mismo, recolectando información de diferentes fuentes que aportan a teorías en relación a organización del departamento de recursos humanos, todo esto con la finalidad de darle más apoyo al tema estudiado para poder dar mejor entendimiento al mismo y que de esa forma cumpla con los objetivos planteados en el mismo.

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

### **2.2.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

**Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.(Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón 86)

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea.

Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.(Werther, W.B. y K. Davis 577)

### **2.2.1.2 SELECCIÓN**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

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

Chruden y Sherman. Afirma:

“puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos”.

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

### **2.2.1.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.(Margaret Butteriss 56, 58, 75)

### **2.2.1.4 COMPENSACIÓN**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

### **2.2.1.5 BENEFICIOS SOCIALES**

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.(Margaret Butteriss 138)

### **2.2.1.5 HIGIENE Y SEGURIDAD**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad y las leyes vigentes en el país.(Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake 30)

### **2.2.1.6 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que

enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Gary Dessler. Afirma:

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.(715pp.)

### **2.2.1.7 RELACIONES LABORALES**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.(Margaret Butteriss 145)

### **2.2.1.8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Adalberto Chiavenato (2005). Afirma:

“EL Desarrollo Organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.(699pp.)

### **2.2.1.9 BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Cuesta Santos (2010). Afirma:

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados. (150pp.)

## **2.2.2. FACTORES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS**

<b>FACTOR</b>	<b>CENTRALIZADO</b>	<b>POCAS FUNCIONES CENTRALIZADAS</b>	<b>TOTAL CENTRALIZADO</b>
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producto único.</li> <li>✓ Estructura funcional.</li> <li>✓ Ubicación única (o múltiples)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Funcional, si bien comienza a formarse algunas unidades.</li> <li>✓ Localización múltiple.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muchos productos o una perspectiva única para un solo negocio.</li> <li>✓ Centros de beneficios</li> </ul>

	localizaciones, per o muy uniforme).		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gran autonomía de las divisiones.</li> <li>✓ Global.</li> </ul>
REALIDAD DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Economía de escala.</li> <li>✓ Márgenes reducidos.</li> <li>✓ Centrada en la productividad.</li> <li>✓ En algunos casos sector maduro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Igual que los totalmente centralizados, pero hay nuevas preocupaciones de RRHH que precisan una respuesta estructural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El éxito en el negocio depende de una respuesta rápida.</li> <li>✓ Flexible y local.</li> </ul>
FLEXIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación al servicio.</li> <li>✓ Grandes esfuerzos de implantación.</li> <li>✓ RRHH se percibe como el mayor defensor de las preocupaciones de los empleados.</li> <li>✓ Escasa dotación de personas en el departamento de RRHH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todavía orientación al servicio, cambiando hacia orientación hacia los objetivos.</li> <li>✓ Los gerentes de línea asumen más responsabilidad de GRH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñadores y asesores para los gerentes de línea.</li> <li>✓ Proactivo en programas nuevos para toda la empresa.</li> <li>✓ Amplia dotación de personal al área de RRHH.</li> </ul>
ESTRATEGIA DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se mantiene la centralización de la toma de decisiones clave.</li> <li>✓ Más descendente que ascendente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selección y reestructuración cuidadosa de diversos sistemas de RRHH para abordar necesidades esenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se considera que la cultura organizativa local es un tema estratégico que debe explorarse.</li> <li>✓ Los gerentes de línea son totalmente responsables de la buena gestión de los RRHH.</li> </ul>

Fuente: Dolan L. Simon, La Gestión de los Recursos Humanos 3era. Edición 2007, página.20

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

### 2.3.1 MARCO CONCEPTUAL

Morales Gutiérrez, (2002), afirma:

El diccionario se define estos términos de la siguiente manera:

**Personal:** “Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia”.

**Recurso humano:** “Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.

**Capital humano:** “Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”. Talento humano: “Es la aptitud intelectual de los

hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”. Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una un que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas.

Dessler (2011) afirma:

la administración del capital humano la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa en una capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo.(Dessler 3)

Dessler (2011) afirma:

La administración de Recursos Humanos es no más la utilización del personal como un aporte al objetivo de la organización. la alta gerencia debe de participar en la área de Recursos Humanos Básicamente todos los gerentes logra hacer algo bueno en la organización porque tiene un buen equipo de trabajo.(p. 4)

## **2.4 INSTRUMENTO**

Para la propuesta de Organización del Departamento de Recursos Humanos se ha establecido apoyarse de las herramientas administrativas siguientes:

- 1) Auditoria para identificar los mecanismos de retención del personal valioso.
- 2) Cuestionario Diagnostico Organizacional.
- 3) Cuestionario Análisis de Puesto.
- 4) Cuestionario de Definición de Puestos.
- 5) Manual de Definición Factores, Su factores, Indicadores y grados para Valuar Puesto de Trabajo.
- 6) Encuesta de Investigación Estructura Organizacional.
- 7) Cuestionario sobre Entrevistas a especialistas en Recursos Humanos (Hernández, Fernández, y Baptista 144, 200)

### **2.4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

La confianza de los resultados generados en la investigación se fundamenta a lo interno por que la fuente de información seleccionada se obtendrá de la población de empleados de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., a lo externo grupos de especialista en materia de recursos humanos.

Los instrumentos contarán con los requisitos esenciales:

- a) confiabilidad,
- b) valides y objetividad.

Que permita obtener los indicadores consistentes y coherentes.

#### **2.4.2 PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS**

Para realizar la investigación a lo interno se trabajará con todos empleados y a lo externo la muestra seleccionada será representativa:

##### **a) Investigación de Campo:**

- 1) Aplicada a los funcionarios y empleados de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R. L.
- 2) Entrevista a especialistas en Recursos Humanos.
- 3) Entrevista a funcionarios de instituciones relacionadas con la formación del empleado.
- 4) Investigación bibliográfica en Instituciones Públicas y Privadas.

##### **b) Trabajo Administrativo:**

- 1) Elaboración de Herramientas y políticas Administrativas.
- 2) Elaborar diseño de estructura organizacional de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.

#### **2.5 MARCO LEGAL**

Las relaciones laborales son para cualquier país un elemento de importancia esencial. Respeto al marco legal que regula las relaciones laborales, se encuentra contemplado en el Código de Trabajo todos los aspectos como ser los salarios, los tipos de contratos, las jornadas de trabajo, etc.

En esta sección de marco legal se da a conocer brevemente cuales son las leyes en Honduras que intervienen con la finalidad de que se cuente con las bases se determina el alcance y naturaleza de nuestra investigación.



## 2.5.1 CONTRATO DE TRABAJO

Contrato Individual de Trabajo: se define según el Código de Trabajo de Honduras como: Artículo 19: es aquel por el cual una persona natural se obliga a ejecutar una obra o a prestar sus servicios personales a otra persona, natural o jurídica, bajo la continua dependencia con subordinación de esta, y mediante una remuneración. (Código De Trabajo Legislación Laboral Vigente En Honduras)

El contrato de trabajo nace de las siguientes necesidades:

- **Necesidad legal:** nace de lo dispuesto por la ley general del trabajo. La ley presume la existencia del contrato y la relación de trabajo entre el que presta un servicio temporal o permanente y el que lo recibe por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos.
- **Necesidad administrativa:** constituye una necesidad tanto como para el trabajador y la organización.

Para el trabajador la parte legal es importante porque le brinda certeza respecto a:

- A. sus obligaciones particulares: lugar, tiempo, etc.
- B. La contraprestación que recibe por su trabajo.
- C. Para la organización la parte legal es importante porque:
  - a) Exige cumplimiento al trabajador.
  - b) resuelve las disputas sobre su desarrollo de trabajo.
  - c) Indispensable como prueba por firmar en conflictos laborales.
- D. El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes:
  - encabezado,
  - declaraciones de los comparecientes,
- E. cláusulas que son de dos tipos:
  - Legales
  - Administrativas
- F. por último, la firma de los contratos.

**Encabezado:** el nombre de los comparecientes y de los apoderados.

**Declaraciones:** declaraciones del patrón que comprendan en el negocio el tipo de contrato y en forma general el servicio o los servicios requeridos expresando la preferencia del puesto en cuestión.

**Cláusulas:** se dividen en dos grandes grupos: legales y administrativas.

1) **Legales:** Deberá contener:

- Nombre nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- Tipo o forma del contrato especificando el tiempo.
- El servicio o los servicios que deben prestarse.
- El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- La duración de la jornada.

2) **Administrativas:** se incluyen las operativas:

- cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, etc.

## **Firmas**

Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores. (Derecho Laboral en Honduras, 1989).

## **2.5.2 REGLAMENTO GENERAL DE MEDIDAS PREVENTIVAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES**

Todos los empleadores tanto públicos como privados, contratistas, subcontratistas y trabajadores y sus organizaciones, así como las entidades públicas y privadas estarán sujetos a las disposiciones que se establecen en el Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. (Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, 2011)

El Instituto Hondureño de Seguridad Social deberá elaborar y publicar normas y Reglamentos sobre la Prevención de Accidentes de Trabajo, Enfermedades Profesionales y sus consecuencias, normas y Reglamentos que deberán tener la aprobación de la Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social. (Ley de Seguro Social, 2001)

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

#### **3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Entre las variables a ser consideradas en el presente estudio podemos identificar dos, delimitando cada una de ellas con los siguientes indicadores:

Organización de la estructura organizacional del departamento de recursos humanos en la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.:

- Números de empleados.
- Número de Puestos.
- Estructura Jerárquica.
- Canales de comunicación.

Necesidades de la empresa:

- Organizar estructuralmente el departamento de Recursos Humanos.
- Potenciar en la estructura las áreas que están funcionando.
- Disponibilidad de herramientas administrativas para estandarizar los procesos de gestión en el departamento de Recursos Humanos.
- Contar con un sistema integrado en administración del recurso humano.
- Eficientar las actividades, tareas del titular en cada puesto de trabajo.
- Precisión en el cumplimiento de la compensación del personal para atraer y retener a los mejores profesionales.

- Valoración de la calidad la estructura y aspectos relacionados con la contratación y desarrollo del personal.
- Áreas de necesidades de organización, consolidación y mejora (desde la perspectiva de los empleados)

## **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

### **3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Sampieri, (2006). Afirma:

La presente investigación cuenta con un enfoque cualitativo, es decir, que se ha utilizado la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de la investigación en el proceso de interpretación.

La razón por la cual se ha seleccionado este enfoque, es debido a que suele ser el más idóneo para las investigaciones referidas a disciplinas sociales o humanistas, como la presente.

Se utiliza la técnica de recolección de datos, basada en la gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, atinentes a nuestra investigación.

### **3.2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método descriptivo es parte del presente estudio, en cuanto a que se ha recurrido a evaluar, analizar y organizar el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.

Se ha tomado como muestra, en la recolección de datos, entrevista, encuestas y descriptores de puestos con el objeto de obtener información útil para elaborar el tema de investigación propuesto en esta tesis.

Esta recolección de datos, no está basada en una posterior medición de variables, sino obtener datos que se conviertan en información para la organización de la empresa en el departamento

de recursos humanos entender motivos subyacentes que hacen que esta ley sea de vital importancia para la invitación al empresario a invertir capital para el manejo ordenado de este departamento.

Sampieri, (2006). Afirma:

De tal forma que el diseño de la investigación es descriptivo en donde se selecciona una serie de conceptos o variables, midiendo y recolectando información logrando de esta manera describir lo que se investiga, es decir, que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, ofreciendo posibilidades de hacer predicciones.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tema de investigación se deriva de una serie de ideas planteadas en torno a la situación actual de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.

Nace sobre la duda de querer aportar a esta empresa la organización del departamento de recursos humanos que este a la altura de los cambios actuales para el manejo de este departamento y si al momento de aplicarla, llena todos los aspectos primordiales para que marche de una forma eficiente.

Se buscaron antecedentes en documentos especializados del tema, el cual marcó la introducción al proyecto tesis, expresando los motivos que despertaron el interés de la investigación, para definir la necesidad de realizar un estudio acerca del tema.

Al momento de construir el cuerpo de la investigación, o marco teórico, se escogió la información puntual sobre el tema, para luego redactar cada idea recopilada, para ir respondiendo todas las interrogantes que se hicieron al momento de plantearse el tema.

El método cualitativo empleado en la investigación, se encuentra congruente con los objetivos y preguntas planteadas, el cual condujo a establecer una hipótesis, y luego describir los detalles más importantes, teniendo como resultado un análisis final, para obtener resultados concretos y plasmarlos en el trabajo final.

### 3.3.1 POBLACIÓN

Según Tamayo y Tamayo, (1997). Afirma:

**Población:** La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(P.114)

Levin & Rubín, (1996). Afirma:

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones".

Cadenas, (1974). Afirma:

"Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común".

La población está compuesta por 80 empleados de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., la cual se desglosa así:

- Cinco (05) ejecutivos,
- Treinta (30) personal operativo o de campo (por contrato),
- Cuarenta y cinco (45) personal de campo (temporal);

Y para efectos del desarrollo de la investigación se trabajará con la misma que nos servirá de fundamento para validar la información.

### 3.3.2 MUESTRA

Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma:

**Muestra:** La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. " Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico" (p.38).

Se tomó como muestra el diez por ciento (10%) de nuestra población que es ochenta (80) de los empleados de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.

La muestra que se utilizará cuando se investigue la estructura organizacional de jerarquía y puestos de trabajos, para no duplicar el objeto de estudio seleccionaremos un puesto al azar.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser

objeto específico de nuestro estudio en una medición; la cual estará definida en la investigación.

Las unidades de análisis corresponden a las siguientes categorías:

- Empleados (permanentes y por contrato).
- Directivos (Gerente General, Gerente de Operaciones, Administrador y Gerente de Proyecto).
- Interacciones laborales internas.

### **3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA**

En la investigación descriptiva, se emplean muestras grandes y algunas veces se recomienda seleccionar de un 10 a un 20 por ciento de la población accesible.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

Esta técnica es importante en el desarrollo del tema de investigación científica, se desarrolla mediante la búsqueda minuciosa y detallada de lo que se ha escrito objetivamente y fundamentado en la organización del departamento de recursos humanos.

El muestreo es indispensable para nuestra investigación ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que podamos generalizar con seguridad de ellas a la población.

### **3.4.1 INSTRUMENTOS**

Se utilizó como sistema de recolección de información encuestas y entrevistas con los empleados y gerente de la empresa, especialistas en el tema y funcionarios de instituciones involucradas.

### **3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1.1.1 PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS**

Las razones por lo que seleccionamos muestras en lugar de poblaciones entre ellas podemos señalar:

- A. Ahorrar tiempo. Estudiar a menos individuos es evidente que lleva menos tiempo.
- B. La selección de muestras específicas nos permitirá reducir la heterogeneidad de una población al indicar los criterios de inclusión y/o exclusión.
- C. Como consecuencia del punto anterior ahorraremos costos.
- D. Aumentar la calidad del estudio. Al disponer de más tiempo y recursos, las observaciones y mediciones realizadas a un reducido número de individuos pueden ser más exactas. En la presente investigación se aplicó una encuesta a los empleados de la gerente de dicha empresa. La encuesta y la entrevista pasaron por la aprobación del asesor metodológico, temático y estadístico para validación y posteriormente se llevó a cabo la aplicación. Así mismo un cuestionario de (x) preguntas estructura para las entrevistas.

### **3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1.2.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

Para el proceso de validez y confiabilidad del instrumento cualitativo se hizo Validez de instrumentos y evaluación de confianza del instrumento esto para medir la fiabilidad midiendo la recolección de datos del instrumento. Y se analizaron las preguntas para entrevista.

### **3.4.2 TÉCNICAS**

Para el proceso de investigación se utilizarán tres escenarios:

- a) Cuestionarios: para conocer la perfección del personal y directivos de la empresa sobre la estructura organizacional políticas y gestión de recursos humanos, planificación



estratégica de la organización del departamento de Recursos Humanos, perfiles de puesto, descripción de puestos.

- b) Entrevistas: para validar la información y conocer la visión de los directivos de la empresa y de las instituciones públicas relacionadas con los empleados (ministerio del trabajo, seguro social, derechos humanos)
- c) Fuentes bibliográficas: que se definan en el apartado 3.6

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

La información de esta investigación será recolectada de fuentes primarias, tales como el gerente y empleados del departamento de recursos humanos o quienes cumplen con sus funciones similares de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., a través de encuestas.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

La información o detenidas de las fuentes primarias serán completadas con la recolección de información de las fuentes secundarias como textos, revistas especializadas, tesis, información documentada de la empresa e internet como otros

### **3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

Por la importancia de la investigación se tienen las limitantes siguientes:

- Los investigadores se adaptan a la agenda de trabajo de la Gerencia y personal de la empresa para realizar las encuestas, entrevistas y documentación soporte.
- Falta de precisión o seguridad para definir las fechas de trabajo con los funcionarios de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.
- Tiempo de los investigadores.

## CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

### 4.1 ANÁLISIS

La organización del departamento de recursos humanos, merece un análisis profundo y objetivo, en el cual, se distingan los elementos principales para una efectiva organización a medida se fueron estudiando la bibliografía consultada, se concluía que la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., necesita una organización en el cual establezca los procesos del área de recursos humanos oportunos, que traerá consigo como resultado, un orden para la empresa.

Para poder diagnosticar de forma clara todos los aspectos concernientes a esta investigación en la organización del departamento recursos humanos, se hizo necesario definir los factores que inciden directamente dentro de cada variable, por lo cual se definieron para la presente investigación mediante encuestas dada la importancia e incidencia que tiene cada uno de las variables en el comportamiento del talento humano o capital humano.

### 4.2 RESULTADOS

El estudio de estas variables busca identificar y analizar las necesidades de la empresa que aporte y de la importancia del departamento de Recurso Humano debido.

Se tomó como muestra el 10% de nuestra población que es 80 de los empleados de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. considerando representatividad de los niveles de dirección (ver anexo de encuesta aplicada).

**Tabla No.1**  
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**  
**Necesidades de la Empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.**

Categoría		% PONDERACIÓN DE ENCUESTAS PERCEPCIÓN DE POLÍTICAS EXISTENTES							
		Habilidad para cambiar	Metas Claras	Relación Armoniosa	Oportunidad de Desarrollo	Sin Políticas	Estructura Bien Diseñada	Normas de Liderazgo Ayuda al empleado	Existe Información para Trabajar
2	DE ACUERDO	21.1	10.5	16.7	21.1	21.1	11.1	5.6	10.5
3	LEVEMENTE DE ACUERDO	<b>26.3</b>	<b>31.6</b>	38.9	<b>31.6</b>	<b>26.3</b>	5.6	16.7	<b>21.1</b>

4	NEUTRAL	10.5	21.1	5.6	0	0	<b>16.7</b>	22.2	21.1
5	LEVEMENTE EN DESACUERDO	10.5	5.3	5.6	5.3	26.3	16.7	11.1	21.1
6	EN DESACUERDO	15.8	15.8	22.2	36.8	15.8	16.7	16.7	5.3
7	MUY EN DESACUERDO	5.3	5.3	5.3	10.5	5.6	5.6	5.6	5.3

Fuente: Elaboración de los elaboradores del documento de investigación

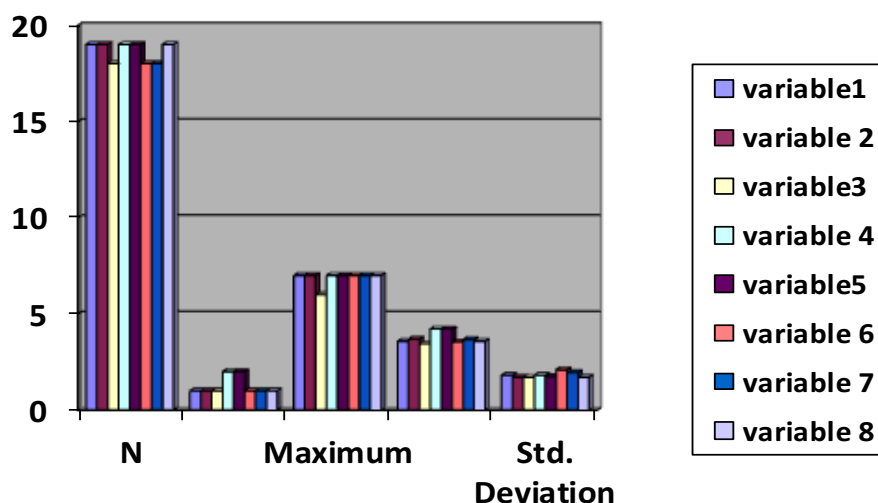
- 1) Se puede afirmar que el 26.3% del personal la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., en cuanto a la percepción demuestra que las políticas de la empresa no están muy enfocadas en sus metas.
- 2) El 21.1% de los empleados manifiestan que conocen las políticas y procedimientos de la empresa; aunque no se promueve la eficiencia, la eficacia y la calidad de los mismos y lo podemos corroborar en el resultado de las encuestas aplicadas (ver anexo).
- 3) El 16.7% de los empleados muestra inconformidades hacia la falta de organización por parte de la empresa, lo que demuestra el poco desarrollo de la administración del recurso humano y la carencia del área. Tal y como lo podemos observar en la tabla No.1.
- 4) El 26.3% de los encuestados manifiestan que una fortaleza en la empresa es que sus líderes tienen apertura al cambio para mejorar la productividad de la Organización.
- 5) La cultura organizacional de la empresa muestra que el 31.6% conocen las metas y objetivos; sin embargo no existe una estructura que facilite el crecimiento y desarrollo del personal.
- 6) Observamos que la empresa Servicios Eléctricos, S. de R. L., es operativa funcional, requiere de la implementación del Departamento de Recursos Humanos debido a que es una necesidad de la empresa, lo cual nos indica la importancia de este departamento y como este contribuiría al logro de los objetivos y metas, mejorando así la calidad de vida de todo el talento o capital humano, que la variación de la información proporcionada por la muestra representativa de la investigación muestra una desviación estándar mínima de 1.68810 y máxima del 2.09263 tolerable para este estudio.

**Tabla No. 2**  
**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**  
**TENDENCIA DE PERCEPCIÓN**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	N	MÍNIMUM	MÁXIMUM	MEAN	STD. DEVIATION
Variable 1 Habilidad para cambiar	19	1.00	7.00	3.5789	1.80480
Variable 2 Metas Claras	19	1.00	7.00	3.6842	1.70139
Variable 3 Relación Armoniosa	18	1.00	6.00	3.4444	1.68810
Variable 4 Oportunidad de Desarrollo	19	2.00	7.00	4.2105	1.81288
Variable 5 Sin Políticas	19	2.00	7.00	4.2105	1.75052
Variable 6 Estructura Bien Diseñada	18	1.00	7.00	3.5556	2.09263
Variable 7 Normas de Liderazgo Ayuda al empleado	18	1.00	7.00	3.6667	1.94029
Variable 8 Existe Información para Trabajar	19	1.00	7.00	3.5789	1.70996

Fuente: Elaboración de los elaboradores del documento de investigación

**GRÁFICA No.1**  
**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**



Fuente: Elaboración de los elaboradores del documento de investigación.

7) El 31.6% demuestra que las personas que laboran y que son fundamentales para el logro de los objetivos, manifiestan que la organización contribuye poco en mejorar su calidad de vida, lo que se refleja en una constante desmotivación y poca satisfacción de las

expectativas y necesidades personales, con esto se hace evidente que la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., necesita la creación del departamento de recurso humano, quien se encargue de cubrir y mejorar la empresa.

El propósito principal de este trabajo, es lograr que mediante los resultados obtenidos en esta investigación y resaltando la importancia del departamento de recursos humanos, la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., implemente y acoja la propuesta de organizar el departamento de recursos humanos.

Por lo anterior se busca destacar la importancia y el impacto que tiene la organización del departamento de recursos humanos dentro de esta empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Se observa en términos generales que la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. requiere la organización del departamento de recursos humanos debido a que es una necesidad de la organización y llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Implementar el departamento de Recursos Humanos ayudará a crear una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de beneficio tanto para la empresa como para los empleados; ofreciendo un clima laboral adecuado y mejorando la calidad de vida de todo el talento humano,
1. La importancia de este departamento y como este contribuiría a la consecución de los objetivos y metas de la empresa, además evaluando las necesidades de los empleados en pro de satisfacerlas para que perciban su trabajo como parte de su vida personal y no como un acto rutinario por obligación.
2. Es importante que la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. tenga definido los pasos para que el departamento de recursos humanos pueda planificar, reclutar y seleccionar el personal mediante la aplicación de técnicas que facilitara la obtención del nuevo personal calificado.

3. Diseñar el manual de evaluaciones de desempeño nos demostrara la experiencia, los conocimientos, las habilidades, y aptitudes del talento humano las cuales son requisitos importantes para poder ocupar un cargo y que a su vez nos permitirán, si están aptos y competentes, que generen valor en el logro de los resultados de la empresa.
4. Es de gran importancia también el manual de valuación de puestos y escala salarial para el adecuado análisis de puestos, ya que en base a las actividades se tenga un equilibrio en los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y ambiente de trabajo que son los que se toma en cuenta para poder otorgar un salario justo.
5. Por otra parte en la descripción de puestos es importante que estén bien definidos las condiciones y responsabilidades que el cargo exige y que realiza el ocupante y el nuevo empleado tenga conocimiento de lo que se espera de él.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Luego de analizar la percepción que tiene la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. con respecto a la organización del departamento de Recursos Humanos como una herramienta de gestión, es posible plantear las siguientes recomendaciones:

1. En cuanto a la organización del departamento de Recursos Humanos se deberá tener en cuenta la participación de todos los gerentes y supervisores de la empresa para que en base al plan estratégico que tenga la organización proyecten las necesidades de la misma.
2. La gerencia del departamento de Recursos Humanos debe de mantener actualizadas las descripciones y especificaciones de puestos, ya que son de gran ayuda para el personal nuevo.
3. Realizar reuniones por departamentos de manera periódica las cuales permitan revisar e identificar cuáles son las necesidades del área, para poder satisfacerlas y así contribuir a la consecución de los objetivos, brindar un clima laboral adecuado y mejorar la calidad de vida de los integrantes de la organización.

4. Realizar evaluaciones de desempeño semestralmente las cuales le permitirá determinar, si el personal cuenta con los conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse en su cargo y reubicación interna dependiendo de las cualidades de cada individuo. Para lo cual se sugiere la implementación del formato de Evaluación de desempeño que permita llevar un mejor registro y control de dichas evaluaciones.
5. Incluir dentro de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. el departamento de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Políticas de gestión administrativa del departamento de Recursos Humanos para la formación y desarrollo del personal de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L.

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

Con el propósito de estandarizar la forma de administrar el proceso, de atraer y retener el personal de la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L., se propone un compendio de herramientas, políticas y manuales, para que el departamento de recursos humanos sea equitativo en la aplicación de reconocimientos y competitivo en la formulación de propuestas para compensar al personal.

### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

#### **6.3.1 PLANIFICACIÓN**

Elaborar un plan de trabajo para determinar la situación actual de la empresa sobre el marco legal y laboral.

#### **6.3.2 DISEÑO DE POLÍTICAS**

Conforme al diagnóstico de la situación actual de la empresa en el departamento de recursos humanos se ordenó el diseño de las políticas conforme a áreas críticas de decisiones:

- Reclutamiento y selección
- Compensación
- Reconocimiento al desempeño
- Descripción de los puestos de trabajo

### 6.3.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Para evaluar el nivel de diseño, ejecución y validación de las políticas administrativas relacionadas con la formación y desarrollo del personal se programó un cronograma de trabajo desde el día 06 de Febrero que inicio hasta el 18 de Marzo de 2016.

**TABLA No.3**  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDAD	INICIA	FINALIZA
1	Planificación de las actividades	6 de Febrero del 2016	12 de Febrero del 2016
2	Diseño y elaboración de herramientas administrativas	13 de Febrero del 2016	19 de Febrero del 2016
3	Revisión de los documentos preliminares	26 de Febrero del 2016	28 de Febrero del 2016
4	Validación y actualización de las políticas	1 de Marzo de 2016	9 de Marzo de 2016
5	Presentación y Aprobación por la gerencia de la empresa de las políticas administrativas	10 de Marzo de 2016/3	15 de Marzo de 2016
6	Revisión final del documento aprobado por la gerencia de la empresa	16 de Marzo de 2016	18 de Marzo de 2016/3

### 6.3.4 RECOMENDACIÓN

Es fundamental para continuar con el proceso porque ayuda a determinar el nivel de relación del candidato, marca la forma de relacionarse y sus antecedentes laborales y sociales.

## 6.4 LA PROPUESTA

La propuesta que ofrecemos a la empresa Servicios Eléctricos, S. de R.L. tiene como objetivo crear las base para elaborar un compendio de leyes, políticas, manuales para estandarizar la



generación de indicadores que apoyen al tomador de decisiones en la administración, evaluación y desarrollo del personal.

## **6.4.1 ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

### **6.4.1.1 INICIO DE GESTION LABORAL**

Sirve de marco de referencia para establecer de forma rápida el potencial del candidato y continuar con el proceso. Es el primer paso o clave para que una organización pueda reclutar un buen grupo de trabajo.

#### **SOLICITUD DE EMPLEO**

Es un formato elaborado para la empresa en la cual registra información general y específica del candidato en proceso de selección. Es fundamental para continuar con el proceso porque ayuda a determinar el nivel de relación del candidato, marca la forma de relacionarse y sus antecedentes laborales y sociales.

#### **VISITA DOMICILIARIA**

Es un informe estándar sobre las relaciones personales del candidato en su vecindario y su hogar.

#### **LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN**

A través de las pruebas se construyen los indicadores que mostraran las competencias y áreas de mejora del candidato, para que la empresa oriente sus recursos presupuestarios en fortalecer las competencias o actividades conforme su plan de capacitación y plan de carrera.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS  
POSTGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

PLANIFICACIÓN: MAE680 - ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## **A. TIPOS DE PRUEBAS**

### 1. Las pruebas profesionales:

- Utiliza la empatía para predecir el tipo de prueba.
- Acude a las pruebas como profesional: indumentaria adecuada.
- Cuida tus reacciones durante la prueba.
- Supuestamente se procederá a un caso práctico.

### 2. Las pruebas psicotécnicas:

- Acudir descansado y relajado.
- Acude a la aplicación con el tiempo suficiente.
- Lleva tu propio material de escritura.
- Tu indumentaria aquí, también debe ser adecuada.
- Escucha y lee atentamente las instrucciones.
- Plantea tus dudas si es posible. Si no, no insistas.
- No pierdas tiempo en los test de aptitudes (en fumar, etc.)
- No te desanimes si no has terminado a tiempo (sólo el 3% lo hace)
- Sigue el orden de las preguntas (van de menos a más)
- Si te atascas en algún ítem, pasa al siguiente.
- Contesta al azar los ítems si no tienes más tiempo.
- No intentes copiar a tu vecino.
- No hablar durante la aplicación con otros competidores.
- Consulta libros sobre el tema.
- Preséntate a procesos de selección para entrenarte.

### 3. Otras pruebas:

- Los exámenes de conocimientos (teóricos)
- Los ejercicios de interacción grupal.
- Los juegos de empresa.

## **B. LA ENTREVISTA**

¿Qué nos interesa conocer?

- Tipos de entrevista.

- Normas.
- Los entrevistadores.
- Los problemas más frecuentes.
- Preparación para entrevistas

## LOS ENTREVISTADORES.

A. Miembro de la dirección de personal o consultor externo.

- No conocen a fondo el contenido del trabajo.
- Su interés es conocer tu personalidad.
- Busca puntos débiles más que fortalezas.
- Domina la técnica de la entrevista.
- Piensa antes de hacer la entrevista: ¿Factores de alto riesgo?

B. Jefe/a de línea/ sección/departamento o directivo/a:

- No conoce la técnica de la entrevista.
- No inciden demasiado en tus rasgos de personalidad.
- Conoce a fondo el contenido del trabajo (Jefe/a de línea)
- Conoce a fondo la cultura de la empresa (Directivo).
- La interesa saber tus conocimientos y experiencias técnicas.
- Buscan razones para contratarte.
- Hay que hacerles preguntas.
- Hay que mencionar sus productos/servicios demostrando tener un conocimiento de los mismos.

## COMPLEMENTO DE ENTREVISTA INICIAL

Nombre del Solicitante.....

1	<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b>	Mala Presentación, descuidado y mal vestido.	Regular presentación, aseo aparente, vestuario adecuado.	Buena presentación limpio y de buena apariencia.	Muy buena presentación, muy cuidadoso en su arreglo personal.
2	<b>EXPRESIÓN</b>	Deficiente expresión, incomprensible,	Regular, se expresa con dificultad.	Buena, se expresa bien y tiene cierta	Muy buena, se expresa con claridad,

	<b>ORAL</b>		incoherente.			fluidez de lenguaje.	lenguaje rico y fluido.
3	<b>CONFIANZA EN SI MISMO</b>		Muy Indeciso, temeroso e inseguro.		No muy firme y seguro.	Muestra firmeza y decisión.	Muy seguro de si mismo.
4	<b>SOCIALIBILIDAD</b>		Muy tímido y retraído.		Se relaciona con dificultad, reservado.	Expresivo, se desenvuelve adecuadamente.	Extrovertido y accesible, se desenvuelve con facilidad.
5	<b>HABILIDAD MENTAL</b>		Baja capacidad de Comprensión		Regular comprensión, aceptable.	Normal, comprende bien.	Muy buena comprensión demuestra buenas habilidades y aptitudes.
6	<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>		Inestabilidad injustificada.		Inestabilidad aparentemente justificada.	Estable, los cambios, se debe a superación económica	Muy estable y los cambios son justificados.
7	<b>CONCLUSIÓN DEL CANDIDATO</b>		No idóneo.		Con reservas	Aceptable	Buen Candidato.

**Fuente:** lineamientos técnicos utilizados en el Banco Central de Honduras

## 6.4.2 ÁREA DE RECONOCIMIENTO

### 6.4.2.1 MANUAL DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO

Es importante para la empresa porque tendrá indicadores sobre, disciplina, desempeño, respeto, valores, productividad, que servirá para compensar, capacitar, promover y despedir.

## MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SERVICIOS ELECTRICOS, S. de R.L.

(Elaborado por los investigadores con el apoyo del Asesor Técnico)

### I. INTRODUCCIÓN

Al realizar la Evaluación de Desempeño de los empleados nos permite identificar el grado de efectividad con la cual ha trabajado

cada trabajador, así como los puntos débiles del programa de la Institución.

Dicho proceso de evaluación, se efectúa en forma anual, semestral, dependiendo de los objetivos, experiencia o la política de compensación en beneficio tanto de la

organización en su conjunto como de los diferentes actores involucrados.

Ante esta situación, **“Manual de Evaluación del Desempeño”**, es una herramienta administrativa útil para analizar periódicamente en forma puntual y estandarizada el rendimiento, potencialidad, responsabilidad y demás atributos del personal.

## **II. OBJETIVOS**

### **A. GENERAL**

Evaluar el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo para tomar acciones que propicien su desarrollo, ayuden al logro de resultados y coadyuven al mejoramiento efectivo de la productividad individual e institucional.

### **B. ESPECÍFICOS**

1) Evaluar de una manera ordenada y sistemática la potencialidad ejecutiva, la orientación hacia el logro de resultados y la responsabilidad personal y grupal.

2) Estimular al empleado para que trabaje hacia el logro de su propio desarrollo, y contribuya al mejoramiento del clima organizacional, facilitando la adecuada comunicación formal.

3) Servir como elemento de análisis para efectuar las diferentes acciones de personal tales como: promociones, incrementos salariales, otorgamiento de becas, capacitación, traslados, etc.

## **III. NORMAS**

1) La evaluación del desempeño se realizará dos veces al año. La primera evaluación corresponderá al período de enero a junio; y la segunda, de julio a diciembre. Las fechas de ejecución de las evaluaciones se iniciarán la primera el 31 de junio y la segunda al 31 de diciembre del período correspondiente.

Los formularios con los resultados de la evaluación se enviarán según corresponda a la Gerencia o a la Subgerencia respectiva dentro de los cinco (5) días siguientes de haber finalizado el período de quince (15) días, señalado para evaluación.

2) Serán sujetos de la aplicación de este Manual los empleados de la empresa que hayan laborado para la empresa durante un período acumulado igual o mayor a tres meses desde la evaluación anterior, a excepción del Gerente, Subgerentes de la empresa y aquellos funcionarios con permiso o autorización de la Junta Directiva para prestar sus servicios fuera de la empresa.

3) La evaluación de cada empleado será responsabilidad directa de su Jefe inmediato, para tal efecto se consideran evaluadores: Gerente, Subgerentes, Jefes de Departamento, Jefes de Sección, Supervisores (si existieran empleados bajo su cargo).

4) La evaluación de cada empleado será determinada a través de una entrevista entre evaluador y evaluado, la cual será avalada con la firma de ambos, utilizando para ello el formulario correspondiente. Si por motivo de vacaciones, permisos o incapacidad por parte del evaluador o evaluado, la entrevista de evaluación no se llevara a cabo en su oportunidad, ésta

deberá realizarse en fecha posterior, a efecto de que la comunicación de resultados sea realizada por el evaluador correspondiente.

5) Si al término de la entrevista, evaluador y evaluado no llegan a un acuerdo en la asignación de notas en uno o más factores, el empleado podrá solicitar revisión de sus notas durante los cinco días hábiles siguientes a la fecha que firmó, formalizando su inconformidad por escrito ante la Gerencia o la Subgerencia respectiva y enviando copia de la misma a la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos.

6) Las solicitudes de revisión de calificaciones serán resueltas según corresponda por el Gerente o Subgerentes del área involucrada, con la asesoría del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, quienes resolverán en el término de diez días después de recibida cada solicitud.

7) El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de comunicar a todos los niveles la metodología de la evaluación, así como de proporcionar la capacitación necesaria para la ejecución del Sistema.

8) Cuando los empleados de un Departamento, no puedan ser evaluados por su Jefe inmediato debido a fallecimientos, renunciaciones u otras causas no previstas que impidan hacer las evaluaciones, el respectivo Subgerente de Área designará la persona que efectuará las evaluaciones del personal de esa unidad para cumplir con la norma anterior.

9) Cuando un empleado fuere ascendido o trasladado a otro Departamento de la empresa, el Jefe del Departamento anterior podrá evaluar al mismo si éste hubiere laborado bajo su cargo más de tres meses. Dicha evaluación deberá ser remitida al Gerente o al Subgerente del área involucrada en los diez días siguientes de ocurrido el cambio.

10) En general, todo empleado que sea sujeto de la aplicación de este Manual y que durante el período de evaluación haya desempeñado más de un cargo dentro de la empresa, cualquiera que sea la causa, deberá ser evaluado en el cargo que haya elaborado por un período mayor de tiempo.

11) Los formularios con los resultados de la evaluación definitiva de cada empleado serán remitidos por la Gerencia o Subgerencia de cada área al Departamento de Recursos Humanos para el análisis correspondiente.

12) Lo no previsto en el presente Manual, será resuelto por el Gerente.

#### **IV. CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Para facilitar la evaluación se ha clasificado a los empleados en dos categorías, de acuerdo a la naturaleza del puesto que desempeñan.

##### **A. JEFATURAS.**

Comprende a los empleados que desempeñan puestos cuyas funciones implican responsabilidades de dirección respecto al trabajo de otros.

1) Jefe de Departamento

- 2) Jefe de Sección
- 3) Supervisor

## **B. ASESOR, TÉCNICO, ANALISTA**

Comprende a los empleados que realizan actividades técnicas, de asesoría, análisis, investigación, programación, evaluación, preparación de informes y otras afines en puestos que requieren estudios universitarios, técnicos o de enseñanza superior y que no tienen personal bajo su cargo.

## **V. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN**

### **A. REUNION PREVIA**

El Departamento de Recursos Humanos envía a cada Jefatura los formularios de evaluación; iniciándose el proceso con una reunión general entre las Jefaturas y los empleados a evaluar. En esta reunión se fija una fecha para realizar la entrevista de evaluación con cada evaluado.

### **B. EVALUACIÓN**

El Jefe inmediato (evaluador) procede a evaluar cada subalterno (evaluado) llenando el correspondiente formulario. El evaluador deberá basarse en la totalidad de hechos ocurridos durante el período a evaluar.

### **C. REVISIÓN DE EVALUACIONES**

El Jefe inmediato superior del evaluador revisa las evaluaciones efectuadas por éste. Si no hay coincidencia de apreciaciones, se reúne con el evaluador para que, conjuntamente discutan y modifiquen o ratifiquen la evaluación original.

## **D. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN**

La entrevista de evaluación es llevada a cabo entre el Jefe inmediato y el subalterno y en ella expresa al empleado sus apreciaciones sobre su rendimiento, se aclaran aspectos sobre su desempeño y se ajustan las notas si hay acuerdo mutuo de las partes, caso contrario el empleado puede solicitar revisión con el Jefe inmediato superior del evaluador.

La parte fundamental del proceso de análisis es la entrevista, siendo considerada ésta como el elemento más crítico y potencialmente más productivo de todo el proceso de evaluación. Si el Jefe inmediato la efectúa en forma correcta y hábil, la sesión puede ser una rica experiencia tanto para él mismo como para el empleado evaluado; por el contrario, si es mal conducida, el sistema de evaluación puede ser un total fracaso.

La entrevista de evaluación entre jefe y subalterno se debe efectuar en el lugar, día y hora establecidos, procediendo de la siguiente manera:

### **1) Análisis de la Evaluación:**

El Jefe inmediato explica al empleado factor por factor, sus percepciones del rendimiento mostrado durante el período que se está evaluando y el grado asignado a cada uno; argumentando, justificando o presentando evidencias sobre tal apreciación con el propósito de que ambos puedan discutir la calificación y el Jefe orientar al empleado.

En el transcurso de la entrevista, el Jefe inmediato debe estimular los puntos positivos y tratar con sutileza los puntos

débiles para impulsar al empleado a mejorar estos aspectos en el desarrollo de sus actividades.

Si hay desacuerdo en las notas asignadas en uno o más factores, se tratará de llegar a un acuerdo en la asignación de la nota definitiva; es recomendable por tanto aportar evidencias y ejemplos concretos, de tal manera que al término de dicha reunión se concluya en un plano amistoso, de cordialidad y sinceridad entre ambas partes y sobre todo de llegar a un acuerdo en la calificación de los factores y demás aspectos tratados.

## **2) Seguimiento:**

Como último paso del proceso de la entrevista, se recomienda definir acciones para mejorar el desempeño futuro del funcionario para analizar los progresos en el trabajo.

## **E. REVISIÓN DE FORMULARIOS**

Una vez que le hayan sido remitidos por la Gerencia o las Subgerencias, el Departamento de Recursos Humanos procederá a revisar los formularios enviados por cada departamento, para verificar su contenido, así como para detectar posibles omisiones e inconsistencias que pudieran presentarse.

## **F. INFORME GENERAL**

El Departamento de Recursos Humanos procesará la evaluación definitiva de cada funcionario y se efectuará el análisis correspondiente de los resultados obtenidos, a fin de presentar un informe consolidado a la Gerencia.

## **FACTOR**

Es la descripción de los elementos, componentes, cualidades que sirven para distinguir el nivel de importancia relativa de la efectividad en el desempeño de cada funcionario en su puesto.

Los factores para evaluar el desempeño del funcionario se clasifican en:

### **1) Cumplimiento de Metas y Objetivos**

Es la efectividad del funcionario para lograr los resultados en función del tiempo estimado y realmente empleado para cumplir con los compromisos contenidos en el Plan estratégico del Departamento.

### **2) Planificación y Organización**

Eficacia para fijar objetivos y elegir curso de acción para alcanzarlos, asignar recursos humanos y funciones para lograr un equilibrio al delegar autoridad y responsabilidad.

### **3) Dirección y Supervisión**

Eficacia para impartir instrucciones, coordinar, supervisar, motivar, integrar, comunicar y fomentar el desarrollo de los subalternos para la realización del trabajo.

### **4) Compromiso con la Institución**

Identificación y apoyo con los objetivos, metas del Departamento y de la empresa, medida en que participa en los programas y actividades impulsadas por la Administración.

### **5) Toma de Decisiones**

Capacidad para visualizar y analizar alternativas que fomenten el desarrollo de la empresa o para resolver alguna situación problemática.

### **6) Iniciativa y Creatividad**

Capacidad para visualizar los requerimientos del entorno o proactividad



en la incorporación de mejoras al trabajo; así como, la forma de enfrentar situaciones no rutinarias.

#### **7) Administración de Bienes y Gastos**

Efectividad para administrar el patrimonio del Banco (materiales, equipos, valores, dinero o cualquier otro tipo de bienes) que tiene asignado para cumplir sus funciones.

### **PESO**

Valor que se asigna a cada factor para establecer el nivel de efectividad que el funcionario requiere en el desarrollo de sus funciones.

### **GRADOS**

La cantidad de grados de cada factor se deriva del porcentaje mínimo definido para cada peso y se hace a través de una progresión aritmética hasta alcanzar el grado máximo; este método tiene la ventaja de no ser compleja porque no requiere utilizar operaciones más difíciles para llegar a igual efectividad de aplicación en la puntuación de grados.

### **ASESOR TECNICO ANALISTA Y OTROS**

#### **1) Calidad de Trabajo**

Cuidado, exactitud, nitidez y respeto a los principios con que se presenta el trabajo realizado.

#### **2) Cantidad de Trabajo**

Volumen de trabajo efectivo generado por el funcionario durante un rango de tiempo de conformidad con las asignaciones que recibe.

#### **3) Organización de su Trabajo**

Habilidad para trabajar ordenadamente; asimismo, permita la obtención de resultados ágiles y oportunos.

#### **4) Compromiso con la Institución**

Identificación y apoyo con los objetivos, metas del Departamento y de la empresa, medida en que participa en los programas y actividades impulsadas por la Administración.

#### **5) Ética y Actuación Profesional**

Reserva y moderación que debe tener en el manejo de información relacionada con el trabajo.

#### **6) Iniciativa y Creatividad**

Capacidad para visualizar y analizar los requerimientos del entorno a proactividad en la incorporación de mejoras al trabajo; así como, de enfrentar situaciones no rutinarias.

#### **7) Cumplimiento de Normas e Instrucciones**

Ejecutar órdenes e instrucciones de los Jefes, cumplir con las normas de puntualidad y asistencia; en general con todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño

### **6.4.3 ÁREA DE COMPENSACIÓN**

#### **6.4.3.1 MANUAL DE VALUACION DE PUESTO DE TRABAJO**

Se presenta una propuesta para medir la complejidad de cada puesto interno para asignar el valor correspondiente cada uno de ellos y a lo externo competitividad definiendo el valor de los beneficios y compensación salarial.

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.  
MANUAL DE DEFINICIÓN DE FACTORES, SUBFACTORES,  
INDICADORES Y GRADOS PARA LA VALUACIÓN  
DE PUESTOS DE TRABAJO**

Elaborado por los investigadores con el apoyo del Asesor Técnico

#### **DEFINICIÓN DE FACTORES DE PUESTOS DE TRABAJO**

Es la descripción de los elementos o las partes componentes o las cualidades que sirven para distinguir los Puestos de Trabajo en particular y que forman parte de las especificaciones del mismo.

Los cuatro factores para evaluar los Puestos de Trabajo son:

1. Habilidad
2. Responsabilidad
3. Esfuerzo
4. Condiciones de Trabajo

**HABILIDAD.** Es la capacidad, en términos de conocimiento y formación, así como las destrezas y precisión que se requieren para desempeñar un Puesto de Trabajo.

1. **RESPONSABILIDAD.** Es el nivel y tipo de compromiso asumido en el ejercicio de un Puesto de Trabajo, en relación con el desempeño del personal bajo su cargo, en la

2. ejecución de las funciones asignadas al puesto. La conservación y utilización de los recursos materiales y financieros y el manejo de documentos y títulos valores.
3. **ESFUERZO.** Es la cantidad y tipo de exigencias físicas y mentales que se requieren para el desempeño de un Puesto de Trabajo.
4. **CONDICIONES DE TRABAJO.** Son las características ambientales en que se desempeña un Puesto de Trabajo y los riesgos a que se está expuesto.

### **DEFINICIÓN DE SUBFACTORES DE PUESTOS DE TRABAJO**

Son los diferentes componentes específicos de los Factores de los Puestos de Trabajo que contribuyen a dimensionar la caracterización de cada uno de ellos.

Para los efectos de este Instrumento, son subfactores los siguientes:

<b>HABILIDAD</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>ESFUERZO</b>	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>
a. Mentales	c. Por Personas	f. Esfuerzo Corporal	g. Riesgos del Puesto
b. Manuales	d. Por Funciones		h. Medio Ambiente
	e. Por Valores y Bienes		i. Ubicación del Puesto

- a) **HABILIDAD MENTAL.** Nivel educativo, las experiencias, el adiestramiento, y la iniciativa requerida en el Puesto de Trabajo.
- b) **HABILIDAD MANUAL.** Destrezas, coordinación y precisión requeridas para el desempeño de un Puesto de Trabajo.
- c) **RESPONSABILIDAD POR PERSONAS.** Obligación que tiene un Puesto de Trabajo para realizar funciones de asesoría, coordinación, adiestramiento, control, supervisión, dirección y evaluación directa o indirecta sobre los Puestos de Trabajo.

- d) **RESPONSABILIDAD POR FUNCIONES.** Compromiso que se asume en el Puesto de Trabajo relacionado con el cumplimiento de procedimientos, logro de resultados, preparación y manejo de documentos y atención al público.
- e) **RESPONSABILIDAD POR VALORES Y BIENES.** Nivel y tipo de compromiso que se asume por la conservación y utilización material y jurídica de los valores y bienes, según la competencia del Puesto de Trabajo.
- f) **ESFUERZO CORPORAL.** Frecuencia y tipo de exigencia física, de atención visual y nerviosa; y en empleo de procesos mentales que se requieran en el desempeño del puesto, en relación al nivel de complejidad.
- g) **RIESGOS DEL PUESTO.** Es identificar el tipo y grado del peligro a que se está expuesto en el desempeño del Puesto de Trabajo y los posibles daños físicos y psíquicos que pudieran resultar consecuentemente.
- h) **MEDIOAMBIENTE.** Grado y frecuencia de las condiciones físicas mentales, agradables o desagradables, a que se está expuesto en el desempeño del Puesto de Trabajo.
- i) **UBICACIÓN DEL TRABAJO.** Es determinar si el Puesto de Trabajo se desempeña bajo techo a la intemperie y en indicar si se labora individualmente o en equipo con otros Puestos de Trabajo.

## **DEFINICIÓN DE INDICADORES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Es una variable que informa acerca de las especificaciones que están implícitas en la caracterización de cada uno de los subfactores del Puesto de Trabajo.

Para los efectos de este Instrumento, son Indicadores los siguientes:

SUBFACTORES		INDICADORES	
A	HABILIDAD MENTAL	1. 2. 3.	Nivel Educativo Iniciativa y Toma de Decisiones Experiencia
B	HABILIDAD MANUAL	4. 5.	Destreza y Coordinación Precisión y Trascendencia de Errores
C	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	6. 7. 8.	Alcance de la Supervisión y/o Dirección Impartida Apoyo a Otros Puestos de Trabajo Supervisión y/o Dirección Recibida
D	RESPONSABILIDAD POR FUNCIONES	9. 10. 11. 12.	Por Resultados Por Procedimientos Por Documentos Por Contactos con el Público
E.	RESPONSABILIDAD POR VALORES Y BIENES	13. 14. 15. 16.	Por Dinero Por Maquinaria y Equipo Por Títulos Valores Por Materiales y Herramientas
F.	ESFUERZO CORPORAL	17. 18.	Esfuerzo Mental Esfuerzo Físico
G.	RIESGOS DEL PUESTO	19.	Riesgos Personales o Profesionales
H.	MEDIOAMBIENTE	20.	Condición del Medio Ambiente
I.	UBICACIÓN DEL TRABAJO	21. 22.	Ubicación Interna o Externa Trabajo en Relación con Otras Personas

1. **NIVEL EDUCATIVO.** Tipo y tiempo de instrucción, conocimientos específicos y educación necesaria para desempeñar el Puesto de Trabajo, así como el tipo y tiempo de adiestramiento y capacitación especial para dicho desempeño.
2. **INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES.** Grado en el que se requiere ingenio, facilidad y tenacidad para planear y ejecutar las responsabilidades del puesto y la complejidad en la Toma de Decisiones independientes o dependientes.
3. **EXPERIENCIA.** Cantidad y tipo de experiencia necesaria para realizar el Puesto de Trabajo; además, los títulos de los Puestos de Trabajo que deben desempeñarse antes

de seleccionarse para el Puesto; así como el tiempo necesario de desempeño en cada uno de ellos.

4. **DESTREZAS Y COORDINACIÓN.** Grado de precisión, cuidado, limpieza y coordinación en la manipulación y operación de herramientas, instrumentos, máquinas y equipos de procesamiento de materiales, requeridos para las tareas del Puesto de Trabajo.
5. **PRECISIÓN Y TRASCENDENCIA DE ERRORES.** Oportunidad y efecto de los errores probables que se cometen en el Puesto de Trabajo, por descuidos o fallas de juicio.
6. **ALCANCE DE LA SUPERVISIÓN Y/O DIRECCIÓN IMPARTIDA.** Responsabilidad que se tiene en el Puesto de Trabajo, con respecto a supervisar el trabajo de otros puestos y del suyo propio; indicándose el número de puestos que supervisa; así como a la descripción del tipo de trabajo supervisado y el grado y tipo de supervisión: general, específica, frecuente y ocasional.
7. **APOYO A OTROS PUESTOS DE TRABAJO.** Responsabilidad que tiene el puesto de trabajo sobre otros, con respecto a brindarles asesoría y adiestramiento; y lo referente a coordinarles, verificarles y evaluarles los resultados.
8. **SUPERVISIÓN Y/O DIRECCIÓN RECIBIDA.** Grado y tipo de supervisión y/o dirección que recibe el Puesto de Trabajo, ya sea supervisión lineal o supervisión funcional.
9. **RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS.** Diversos niveles de responsabilidad para el cumplimiento y el logro de los planes, objetivos y metas asignados a los Puestos de Trabajo.
10. **RESPONSABILIDAD POR PROCEDIMIENTOS.** Obligación que tiene el Puesto

de Trabajo de cumplir y hacer cumplir, según la competencia, los pasos de los procedimientos administrativos, técnicos y operativos vigentes.

11. **RESPONSABILIDAD POR DOCUMENTOS.** Responsabilidad que se asume en el Puesto de Trabajo por el cuidado, preparación, procesamiento de datos y conocimiento o manejo confidencial o no confidencial de los documentos a cargo del Puesto de Trabajo.
12. **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO.** Mide la responsabilidad del adecuado manejo de los contactos personales que son necesarios para la realización completa y adecuada del trabajo, la forma y frecuencia con que se hacen, así como la naturaleza del contacto.
13. **RESPONSABILIDAD POR DINERO.** Responsabilidad que se tiene en el Puesto de Trabajo por recibir, manejar, entregar y controlar el dinero en efectivo o en depósito, en relación con determinado monto.
14. **RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO.** Responsabilidad que se tiene en el Puesto de Trabajo por la custodia, uso oficial o velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipos y herramientas, según la cuantía y valor de los mismos.
15. **RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y HERRAMIENTAS.** Responsabilidad que se tiene en el Puesto de Trabajo por la custodia, control, manejo, conservación y utilización racional de los diferentes tipos de materiales que se emplean o consumen y las herramientas que se utilizan en el desempeño del Puesto, en relación con montos determinados.
16. **ESFUERZO MENTAL.** Empleo de procesos mentales en la realización del puesto, según su grado de complejidad.

17. **ESFUERZO FÍSICO.** Frecuencia en que se emplea el esfuerzo físico, con relación a posición, movimiento, levantamiento de objetos y a la atención visual y auditiva que requiere en el Puesto de Trabajo.
18. **RIESGOS PERSONALES O PROFESIONALES.** Consecuencias posibles perjudiciales a la salud física o mental que pueden originarse en las condiciones del medio ambiente en que se desempeña el Puesto de Trabajo.
19. **CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE.** Condición agradable o desagradable y frecuencia con que se presenta, en ambientes de distinto nivel de temperatura, humedad, ventilación, iluminación, altura, ruidos, gases, desplazamiento personal y de objetos, así como la exposición a posibles daños.
20. **UBICACIÓN INTERNA O EXTERNA DEL TRABAJO.** Grado de frecuencia estimado que se labora bajo techo y a la temperie, en vista del tipo de operaciones que se ejecutan en el Puesto de Trabajo.
21. **TRABAJO EN RELACIÓN CON OTRAS PERSONAS.** Frecuencia con que se ejecutan las tareas del Puesto de Trabajo en proximidad con otros o solo.

### **PONDERACIÓN DE FACTORES PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

Mediante esta etapa de la metodología para la valuación de los Puestos de Trabajo, se determina el Valor Relativo de los Factores y sus derivaciones, aplicable a todos los Puestos de las Áreas Operativa, Técnico, Administrativa, Dirección y Supervisión.

Para estructurar este alcance de aplicación, se han organizado tres niveles de derivación a efecto de facilitar su jerarquización y ponderación relativa:

1. Jerarquización y Ponderación de Factores
2. Jerarquización y Ponderación de Subfactores e Indicadores



### 3. Puntuación de Grados de los Indicadores

#### **JERARQUIZACIÓN Y PONDERACIÓN DE FACTORES**

Los factores de Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de Trabajo se jerarquizan de acuerdo a los siguientes criterios justificativos:

- a) La naturaleza de la finalidad de la empresa está limitada especialmente a la prestación del servicio de formación profesional, que demanda prioritariamente de recursos humanos intelectual y técnicamente hábil, para hacer frente a las funciones de adquisición de recursos y a la aplicación y transferencia tecnológica, mediante una serie de procesos administrativos y de modalidades de entrega de los servicios.
- b) La prestación de los servicios se realiza a nivel nacional, orientado a formar y capacitar los diferentes recursos humanos que laboran en diversos sectores de la economía nacional.
- c) Los recursos humanos de la empresa se desempeñan en áreas superficiales y normalmente acondicionadas y ubicadas en lugares sedes de los centros de trabajo, en las cuales no se exponen a riesgos importantes, frecuentes o continuos.

Fundamentándose en dicho marco genérico institucional, los factores para valorar los Puestos de Trabajo se jerarquizan en el orden de importancia relativa siguiente:

- Habilidad
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de Trabajo

Para la ponderación porcentual de dichos factores se tomó de fundamento la jerarquización o importancia relativa y en relación con:

- a) La naturaleza de la finalidad de la institución: formación, profesionalización
- b) La complejidad ocupacional (en relación con los factores)

- c) La frecuencia laboral (la presencia del Factor en el Puesto)
- d) La cantidad gradual derivada (grados predefinidos)

### JERARQUIZACIÓN Y PONDERACIÓN DE SUBFACTORES E INDICADORES

Los subfactores derivados de cada factor fueron jerarquizados y ponderados descendientemente; no obstante, en el proceso de análisis de los subfactores del factor Responsabilidad, se determinó que las tres derivaciones tenían similar jerarquía y ponderación porcentual, por su estrecha interrelación; pero se definió que a nivel de Indicadores habrían diferencias, aunque no muy significativas y, en algunos casos, son similares la jerarquía y ponderación, tales como en la Responsabilidad por Maquinaria y Equipo, por Títulos Valores y por Materiales y Herramientas.

### CUADRO DE PONDERACION PARA LA VALUACION DE PUESTOS DE TRABAJO

FACTOR	%	SUBFACTOR	%	INDICADOR	%
<b>HABILIDAD</b>	<b>20</b>	<b>HABILIDAD MENTAL</b>	<b>10</b>	NIVEL EDUCATIVO	2.5
				INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES	5
EXPERIENCIA	2.5				
		<b>HABILIDAD MANUAL</b>	<b>10</b>	DESTREZA Y COORDINACION	3
				PRECISION Y TRASCENDENCIA DE ERRORES	7
		<b>POR PERSONAS</b>	<b>20</b>	ALCANCE DE SUPERVISION Y/O DIRECCION IMPARTIDA	5
				APOYO A OTROS PUESTOS DE TRABAJO	10
				SUPERVISION Y/O DIRECCION RECIBIDA	5
		<b>POR FUNCIONES</b>	<b>20</b>	POR RESULTADOS	5
				POR DOCUMENTOS	5
				POR PROCEDIMIENTOS	5

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>60</b>			POR CONTACTO CON EL PUBLICO	5
		<b>POR VALORES Y BIENES</b>	20	POR DINERO POR MAQUINARIA Y EQUIPO POR TITULOS VALORES POR MATERIALES Y HERRAMIENTAS	5 5 5 5
<b>ESFUERZO</b>	<b>15</b>	<b>ESFUERZO CORPORAL</b>	15	ESFUERZO MENTAL  ESFUERZO FISICO	5  10
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>5</b>	<b>RIESGOS DEL PUESTO</b>	3	RIESGOS PERSONALES Y PROFESIONALES	3
		<b>MEDIO AMBIENTE</b>	1	CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE	1
		<b>UBICACIÓN</b>	1	UBICACION INTERNA O EXTERNA  TRABAJO EN RELACION CON OTRAS PERSONAS	0.5  0.5

### **PUNTUACION DE GRADOS DE LOS INDICADORES**

El último nivel de diseño para la Valuación de los Puestos de Trabajo, que se deriva de los Indicadores, ha sido la estructura de la **Tabla de Puntuación de Grados**, manteniendo de esta forma la interrelación con la Ponderación de los niveles de derivación de los factores y subfactores.

La cantidad de grados de cada Indicador resulta de las investigaciones y consultas realizadas por la Comisión Valuadora, la cual podría ser reducida o ampliada con sencillez, sin ocasionar trastornos en el diseño y puntuarse con facilidad utilizando el Método de Progresión Aritmética, cuyo grado mínimo se deriva del porcentaje definido para el

Indicador, progresándose 3aritméticamente hasta llegar al grado máximo caracterizado en este manual.

Aplicar el Método de Progresión Aritmética tiene la ventaja de no ser compleja, porque no requiere utilizarse operaciones matemáticas más difíciles para llegar a igual efectividad de aplicación en la puntuación de los Grados y los Puestos de Trabajo.

Esta Tabla de Puntuación de Grados es el diseño más próximo a utilizarse para Valuar los Puestos de Trabajo de las Áreas Operativa, Técnica, Administrativa y de Dirección y Supervisión de la empresa, la que, por ser un producto humano artificial, se sujeta a las modificaciones que el proceso de aplicación indique. Será la Descripción y Perfilación Analítica de los Puestos de Trabajo, la que permitirá determinar qué grado de puntuación se aplicaría y comprobar su objetividad y efectividad.

#### **6.4.4 ÁREA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

##### **6.4.4.1 PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**Perfil de Puesto:** Sera un documento que contendrá la recopilación de requisitos y cualificación personales exigido para el cumplimiento de las funciones de un empleado dentro de la empresa.

**Descriptor de puesto:** Sera un documento que contendrá información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

**A. Gerente General:**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**

**PERFIL DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Gerente General
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	Entre 35 y 40 años
<b>Estado Civil</b>	Indistinto
<b>Nivel Académico</b>	Ingeniero Industrial, Eléctrico, Administración de Empresas, de preferencia con Maestría.
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 5 años en puesto similar
<b>Objetivo</b>	Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
<b>Función</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente General

**CODIGO:**

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**

**PUESTO A QUIEN REPORTA:**

**PUESTOS SUBORDINADOS:** Gerencia, jefaturas y coordinadores

**II. NATURALEZA DEL PUESTO**

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

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**1. Nivel Educativo:**

Universitaria.

**1. Profesión:**

Ingeniero Industrial, Eléctrico, Administración de Empresas, de preferencia con Maestría.

**3. Otros conocimientos.**

- Microsoft Office.
- Dirección de Personal.
- Administración General.
- Relaciones interpersonales.

**4. Periodo de adaptación y experiencia previa:**

Cinco (5) años de experiencia en cargos similares.

**5. Habilidades.**

- Comunicación verbal,
- Manejo del tiempo y del estrés
- Manejo de decisiones individuales
- Reconocimiento
- Motivación e influencia en los demás,
- Delegación
- Fijación de metas y creación de visión
- Autoconocimiento
- Formación de Equipos
- Manejo del conflictos

**6. Actitudes especiales.**

- Ética profesional.
- Buen Control.
- Relaciones interpersonales.
- Organizado.
- Analítico.
- Buen Juicio.

<b>IV. MARCO DE AUTORIDAD</b>
-------------------------------

Este cargo tiene autoridad para ejecutar las tareas inherentes al puesto, autorizado para tomar o sugerir medidas disciplinarias para el personal subalterno.

## **V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, equipo, mobiliario, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Realizar cálculos matemáticos y financieros
- Dirigir juntas de personal
- Supervisar la operación en las aéreas funcionales.
- Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
- Implementar estrategias.
- Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad y el servicio

### **Otra Tareas**

Cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato acorde a su capacidad y la naturaleza del puesto.

## **I. INSTRUMENTALIZACION PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

### **1. Herramientas y mobiliario:**

Mobiliario de oficina.

### **2. Útiles:**

Formatos, papelería y útiles de oficina.

### **3. Equipo**

Computadora.

## **VII. CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑA EL CARGO**

### **1. Ambiente de trabajo.**

Condiciones Buenas. Área exclusiva.

**2. Riesgos.**

No tiene riesgos de accidentes.

**2. Esfuerzo Físico Muscular.**

Trabajo de escritorio con movimientos libres que no requiere de esfuerzo físico.

**4. Esfuerzo Visual.**

Requiere de cierto grado de esfuerzo visual. Se trabaja a través de pantallas.

**5. Grado de Esfuerzo Mental.**

Se requiere de esfuerzo mental en tareas que requieren de razonamiento y análisis.

**B. Gerente de Recursos Humanos:**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**

**PERFIL DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	<b>Gerente De Recursos Humanos</b>
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	Entre 20 y 26 años
<b>Estado Civil</b>	Indistinto
<b>Nivel Académico</b>	Lic. Administración, Lic. Psicología, Lic. Administración de Recursos Humanos o similares.
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 4 años en puesto similar
<b>Objetivo</b>	Creación, mantenimiento y desarrollo de un conjunto de personas y condiciones organizacionales que propicien su satisfacción y con ello el logro de objetivos organizacionales e individuales.
<b>Función</b>	Proveer a la empresa de personal calificado para cada puesto, integrarlo, mantenerlo, desarrollarlo y darle seguimiento.



## DESCRIPCION DE PUESTO

### I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO:

**NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente de Recursos Humanos

**CODIGO:**

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**

**PUESTO A QUIEN REPORTA:** Gerente General

**PUESTOS SUBORDINADOS:** Gerentes, jefaturas, Supervisores, coordinadores, técnicos y personal de mantenimiento.

### II. NATURALEZA DEL PUESTO

Creación, mantenimiento y desarrollo de un conjunto de personas y condiciones organizacionales que propicien su satisfacción y con ello el logro de objetivos organizacionales e individuales.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### 1. Nivel Educativo.

Universitaria.

#### 2. Profesión:

Licenciado Administración, Licenciado Psicología, Licenciado Administración de Recursos Humanos o similares.

#### 3. Otros conocimientos.

- Microsoft Office.
- Dirección de Personal.
- Administración General.
- Relaciones interpersonales.

#### 3. Periodo de adaptación y experiencia previa:

Tener experiencia de tres años (4) en conducción de personal profesional.

## **5. Habilidades.**

- Organización y planificación
- Liderazgo Comprometido con la empresa
- Enfocado a resultados
- Objetivo
- Ordenado
- relaciones efectivas con compañeros de trabajo y funcionarios de la normas de seguridad laboral,
- manejo de equipos de trabajo
- Comunicación verbal,
- Manejo del tiempo y del estrés

## **6. Actitudes especiales.**

- Ética profesional.
- Buen Control.
- Relaciones interpersonales.
- Organizado.
- Analítico.
- Buen Juicio.

<b>IV. MARCO DE AUTORIDAD</b>
-------------------------------

Este cargo tiene autoridad para ejecutar las tareas inherentes al puesto, autorizado para tomar o sugerir medidas disciplinarias para el personal subalterno.

<b>II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
---

- Identificar y gestionar las plantillas de personal
- Identificar las necesidades de la empresa.
- Realizar la búsqueda y selección de personal necesario
- Administrar el personal existente
- Solucionar problemas que se presenten entre el personal y la empresa o entre el personal
- Mantenimiento y capacitación del personal
- Discreción en el manejo de información de la empresa, considerada como confidencial
- Capacidad en toma de decisiones,
- Comunicación eficaz
- Planificación y organización del trabajo.
- Capacidad de escuchar

- Coordinar la fuerza laboral que permita el buen funcionamiento de la empresa

**Otra Tareas**

Cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato acorde a su capacidad y la naturaleza del puesto.

**VI. INSTRUMENTALIZACION PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

**1. Herramientas y mobiliario:**

Mobiliario de oficina.

**2. Útiles:**

Formatos, papelería y útiles de oficina.

**3. Equipo**

Computadora.

**VII. CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑA EL CARGO**

**1. Ambiente de trabajo.**

Condiciones Buenas. Área exclusiva.

**2. Riesgos.**

No tiene riesgos de accidentes

**3. Esfuerzo Físico Muscular.**

Trabajo de escritorio con movimientos libres que no requiere de esfuerzo físico.

**4. Esfuerzo Visual.**

Requiere de cierto grado de esfuerzo visual. Se trabaja a través de pantallas.

**5. Grado de Esfuerzo Mental.**

Requiere un esfuerzo mental que exige concentración intensa, control de estrés.

**C. Jefe de Administración:**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**

**PERFIL DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Jefe de Administración
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	Entre 30 y 35 años
<b>Estado Civil</b>	Indistinto
<b>Nivel Académico</b>	Contador Público o Licenciado en Administración con experiencia en Finanzas.
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 3 años en puesto similar
<b>Objetivo</b>	Administrar los recursos humanos, materiales (logística) y financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos de la empresa.
<b>Función</b>	Manejar las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Administración

**CODIGO:**

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**

**PUESTO A QUIEN REPORTA:** Gerente General

**PUESTOS SUBORDINADOS:** Coordinadores

**II. NATURALEZA DEL PUESTO**

Administrar los recursos humanos, materiales (logística) y financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control del

gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos de la empresa.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **1. Nivel Educativo.**

Universitaria

#### **2. Profesión:**

Contador Público o Licenciado en Administración con experiencia en Finanzas.

#### **3. Otros conocimientos.**

- Microsoft Office.
- Dirección de Personal.
- Administración General.
- Relaciones interpersonales.

#### **4. Periodo de adaptación y experiencia previa:**

Tres (3) años en puestos similares.

#### **5. Habilidades.**

- Administrativas y Gerenciales,
- Interpretación de estados financieros,
- Elaboración de presupuestos,
- Análisis de flujo de efectivo,
- Diseño y seguimiento a indicadores financieros,
- Administración del proceso de compras,
- Servicio al Cliente,
- Identificación de oportunidades y riesgo,
- Solución de problemas,
- Procesos y Procedimientos.
- Comunicación verbal,
- Manejo del tiempo y del estrés

#### **6. Actitudes especiales.**

- Ética profesional.
- Buen Control.
- Relaciones interpersonales.
- Organizado.
- Analítico.
- Buen Juicio.

#### **IV. MARCO DE AUTORIDAD**

Este cargo tiene autoridad para ejecutar las tareas inherentes al puesto, autorizado para tomar o sugerir medidas disciplinarias para el personal subalterno.

#### **V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- Administrar la contabilidad de la empresa
- Implementar programas tendientes al ahorro
- Control del gasto administrativo
- Emisión oportuna de la nómina
- Realizar las gestiones necesarias con proveedores
- Asegurar el suministro de los recursos destinados a los proyectos
- Administración del Recurso Humano.
- Discreción en el manejo de información de la empresa, considerada como confidencial.
- Movilidad del personal
- Políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero

#### **Otra Tareas**

Cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato acorde a su capacidad y la naturaleza del puesto.

#### **VI. INSTRUMENTALIZACION PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

##### **1. Herramientas y mobiliario:**

Mobiliario de oficina.

##### **2. Útiles:**

Formatos, papelería y útiles de oficina.

##### **3. Equipo**

Computadora.

#### **III.CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑA EL CARGO**

##### **1. Ambiente de trabajo.**

Condiciones Buenas. Área exclusiva.

**2. Riesgos.**

Condiciones de trabajo que no arriesgan la integridad física del empleado.

**3. Esfuerzo Físico Muscular.**

No afecta la salud del trabajador.

**4. Esfuerzo Visual.**

Requiere de cierto grado de esfuerzo visual. Se trabaja a través de pantallas.

**5. Grado de Esfuerzo Mental.**

Concentración para el desarrollo de sus funciones.

**D. Gerente de Operaciones:**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**

**PERFIL DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Gerente de Operaciones
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	Entre 30 y 35 años
<b>Estado Civil</b>	Indistinto
<b>Nivel Académico</b>	Ingeniero eléctrico, en telecomunicaciones, industrial o carrera a fin
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 3 años en puesto similar
<b>Objetivo</b>	Coordinar actividades diarias de las cudrias de instalación y mantenimiento, compras de suministros y equipos, coordinación directa con los clientes para instalación y mantenimiento de los equipo.
<b>Función</b>	Coordinar actividades diarias de instalación y mantenimiento compras de suministros y equipos.

## DESCRIPCION DE PUESTO

### I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO:

**NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente de Operaciones

**CODIGO:**

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**

**PUESTO A QUIEN REPORTA:** Gerente General

**PUESTOS SUBORDINADOS:** Coordinadores, técnicos y personal de mantenimiento.

### II. NATURALEZA DEL PUESTO

Coordinar actividades diarias de las cudrias de instalación y mantenimiento, compras de suministros y equipos, coordinación directa con los clientes para instalación y mantenimiento de los equipo.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### 1. Nivel Educativo.

Universitaria.

#### 2. Profesión:

Ingeniero eléctrico, en telecomunicaciones, industrial o carrera a fin.

#### 3. Otros conocimientos.

- Microsoft Office.
- Dirección de Personal.
- Administración General.
- Relaciones interpersonales.

#### 4. Periodo de adaptación y experiencia previa:

Tener experiencia de tres años (3) en conducción de personal profesional de menor nivel y técnico

#### 5. Habilidades.

- Organización y planificación,
- conocimiento de principios y técnicas de supervisión de personal,



- relaciones efectivas con compañeros de trabajo, funcionarios de la empresa y clientes
- normas de seguridad laboral, coordinación y supervisión de trabajos
- manejo y uso de equipo de oficinas, herramientas
- equipo de instalación y mantenimiento
- Comunicación verbal,
- Manejo del tiempo y del estrés

#### **6. Actitudes especiales.**

- Ética profesional.
- Buen Control.
- Relaciones interpersonales.
- Organizado.
- Analítico.
- Buen Juicio.

### **IV. MARCO DE AUTORIDAD**

Este cargo tiene autoridad para ejecutar las tareas inherentes al puesto, autorizado para tomar o sugerir medidas disciplinarias para el personal subalterno.

### **V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- Tiene la responsabilidad de planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades técnicas de instalación
- Mantenimiento de actividades técnicas de instalación así como las administrativas asignadas a su cargo.
- Aprobar políticas de acción y planes de trabajo de carácter general y especializado.
- Brindar asesoramiento técnico-especializado a sus subalternos sobre los asuntos propios de la unidad a su cargo.
- Programar ejecución de las decisiones de la alta dirección que le sean encargadas o delegadas.
- Organizar ejecución de las decisiones de la alta dirección que le sean encargadas o delegadas.
- Conducir la ejecución de las decisiones de la alta dirección que le sean encargadas o delegada.
- Capacidad en toma de decisiones,
- Aportación de ideas conforme a experiencias para una mejora continúa.
- Discreción en el manejo de información de la empresa, considerada como confidencial.
- Coordinar actividades diarias de instalación y mantenimiento compras de suministros y equipos

### **Otra Tareas**

Cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato acorde a su capacidad y la naturaleza del puesto

## **VI. INSTRUMENTALIZACION PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

### **1. Herramientas y mobiliario:**

Mobiliario de oficina.

### **2. Útiles:**

Formatos, papelería y útiles de oficina.

### **3. Equipo**

Computadora.

## **VII. CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑA EL CARGO**

### **1. Ambiente de trabajo.**

Generalmente favorable, esporádicamente propenso a inclemencias climáticas.

### **2. Riesgos.**

Condiciones que propician riesgos de accidentes menores.

### **3. Esfuerzo Físico Muscular.**

Esfuerzo esporádico que no afecta la salud del trabajador.

### **4. Esfuerzo Visual.**

Requiere de cierto grado de esfuerzo visual.

### **5. Grado de Esfuerzo Mental.**

Requiere un esfuerzo mental que exige concentración intensa, control de estrés.

**E. Gerente de Proyectos:**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**

**PERFIL DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Gerente de Proyectos
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	Entre 30 y 35 años
<b>Estado Civil</b>	Indistinto
<b>Nivel Académico</b>	Profesional con carrera técnico administrativa, Ingeniero Industrial, Ingeniero Civil, Ingeniero Mecánico Eléctrico o carrera a fin
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 3 años en puesto similar
<b>Objetivo</b>	Planificar, evaluar, supervisar administrar y ejecutar proyectos, garantizando el correcto desarrollo del proyecto en tiempos, calidad, costos, funcionalidad y satisfacción. Reportando en todo momento el estado del proyecto a la gerencia general de Servicios Eléctricos como también a los clientes afines al proyecto.
<b>Función</b>	Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente de Proyectos

**CODIGO:**

**UBICACIÓN DEL PUESTO:** Gerente General

**PUESTO A QUIEN REPORTA:**

**PUESTOS SUBORDINADOS:** Coordinadores de proyectos, personal de instalación y mantenimiento

**II. NATURALEZA DEL PUESTO**

Planificar, evaluar, supervisar administrar y ejecutar proyectos, garantizando el correcto desarrollo del proyecto en tiempos, calidad, costos, funcionalidad y satisfacción. Reportando en todo momento el estado del proyecto a la gerencia general de Servicios Eléctricos como también a los clientes afines al proyecto.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### 1. Nivel Educativo.

Universitaria.

#### 2. Profesión:

Profesional con carrera técnico administrativa, Ingeniero Industrial, Ingeniero Civil, Ingeniero Mecánico Eléctrico o carrera a fin.

#### 3. Otros conocimientos.

- Microsoft Office.
- Dirección de Personal.
- Administración General.
- Relaciones interpersonales
- Relaciones interpersonales.

#### 4. Periodo de adaptación y experiencia previa:

De tres (3) años en administración y control de proyectos o puestos similares.

#### 5. Habilidades.

- Organización y planificación,
- conocimiento de principios y técnicas de supervisión de proyectos y personal
- relaciones efectivas con compañeros de trabajo, funcionarios de la empresa y clientes, normas de seguridad laboral, coordinación y supervisión de trabajos,
- manejo y uso de equipo de oficinas, herramientas, equipo de instalación y mantenimiento.
- Razonamiento lógico.
- Habilidad para dirigir personal.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Memoria inmediata y remota.
- Relaciones interpersonales.

#### 6. Actitudes especiales.

- Ética profesional.
- Buen Control.
- Relaciones interpersonales.
- Organizada.
- Analítica.

- Buen Juicio.

#### **IV. MARCO DE AUTORIDAD**

Este cargo tiene autoridad para ejecutar las tareas inherentes al puesto; autorizado para tomar o sugerir medidas disciplinarias para el personal subalterno.

#### **V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- Planificación del proyecto.
- Identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costes previstos.
- Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto.
- Mantenimiento permanente de las relaciones externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc.
- Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.
- Adopción de las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieran detectado.
- Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.
- Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo amerite.
- Realizar reportes en todo momento el estado del proyecto a la gerencia general de Servicios Eléctricos.

#### **Otra Tareas**

Cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato acorde a su capacidad y la naturaleza del puesto.

#### **VI. INSTRUMENTALIZACION PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

##### **1. Herramientas y mobiliario:**

Mobiliario de oficina.

##### **2. Útiles:**

Formatos, papelería y útiles de oficina.

##### **3. Equipo**

Computadora.

<b>VII.           CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑA EL CARGO</b>
--

**1. Ambiente de trabajo.**

Condiciones Buenas. Área exclusiva.

**2. Riesgos.**

Tiene riesgos de accidentes eventuales.

**3. Esfuerzo Físico Muscular.**

Trabajo de escritorio con movimientos libres que no requiere de esfuerzo físico.

**4. Esfuerzo Visual.**

Requiere de cierto grado de esfuerzo visual. Se trabaja a través de pantallas.

**5. Grado de Esfuerzo Mental.**

Se requiere de esfuerzo mental en tareas que requieren de razonamiento y análisis.

## BIBLIOGRAFÍA

Adam, T., & Ghaffar, A. (2011). ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE RECURSOS HUMANOS PARA LA SALUD EN LA ELABORACIÓN DE Políticas. (Spanish). STRATEGIES FOR INCREASING THE IMPACT OF RESEARCH ON HUMAN RESOURCES FOR HEALTH POLICY DEVELOPMENT. (English), 28(2), 323-326.

Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. ed.). Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10663334>

Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 1993. Print.

Culshaw, F. (2014). ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA VENEZUELA DE HOY. (Spanish). Debates IESA, 19(4), 10-13.

Center for History and New Media. «Guía rápida». N.p., s. f. Web.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, 2009. Print.

Charles-Henri Besseyre, CHARLEA. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Deusto. Print.

Código De Trabajo Legislación Laboral Vigente En Honduras. OIM, 2015. Print.

Cuesta Santos. Gestión del talento humano y el conocimiento. ECOE, 2010. Print.

Davis, G. B., & Olson, M. H. (1995). sistema de información gerencial (2.<sup>a</sup> ed.). Mexico: MC GRAW HILL.

Dessler, G. (2011). Administración de recursos humanos - Biblioteca Unitec - Honduras (11.<sup>a</sup> ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=942#>

Dolan, S., Schuler, R. S., & Valle, R. (s. f.). La Gestión de los Recursos Humanos (1999.<sup>a</sup> ed.). MC GRAW HILL.

Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. EDIPE, 2000. Print.

García Leal, C. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. España: McGraw-Hill España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10721719>

Gary Dessler. Administración de personal. 5TA ed. Hall Hispanoamericana. Print.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. MC GRAW HILL.

Hidalgo Nucher, A., Serrano Leon, G., & Pavon Morote, J. (2011). la gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones (1.<sup>a</sup> ed.). España: Piramide.

Harper y Lynch. Manuales y Recursos Humanos. Gaceta de Negocios, 1992. Print.

Kossen, S. (s. f.). RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES (Quinta Edición). HARLA.

Landa Peláez, C. A. (s. f.). BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.

Lope, A. (2009). Estrategias de recursos humanos de las empresas españolas en Cuba. Revista de Economía Mundial, 21. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1002595843/abstract/59B65C294BE4451CPQ/1>

L Twurow. La guerra del siglo XXI. Ed. Vergara, Madrid, 1992. Print.

Margaret Butteriss. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. EDIPE, 2000. Print.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2010). Administración de recursos humanos - Biblioteca Unitec - Honduras (9.<sup>a</sup> ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=303>

Ulloa, A. (2006, julio 3). Especialistas presentan estrategias para actualizar recursos humanos; [Source: El Universal]. NoticiasFinancieras, p. 1. Miami, United States.

Ulrich, D., R, M., & Gerry, L. (s. f.). El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos (2000.<sup>a</sup> ed.). EDIPE.

Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw-Hill / Interamericana de España. Print.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos El capital Humano de las Empresas (Sexta EDICION). McGraw-Hill.



Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. (2011). Obligaciones de los Empleadores y sus Organizaciones . Honduras: Casablanca.

## ANEXO

### CAPITULO III. METODOLOGIA

#### ANEXO 1

#### SERVICIOS ELETRICOS, S. DE R.L.

#### CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se vez en cuando, las empresas consideran que es muy importante analizarse a sí mismas, es necesario averiguar, entre las personas que trabajan en la organización, que es lo que ellas creen, si se quiere que el análisis tenga algún valor.

#### Instrucciones

No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario; asimismo, le sugerimos que responda las diecinueve preguntas. Sea abierto, objetivo y sincero por lo que al seleccionar la respuesta de cada pregunta ponga un círculo alrededor de un (1) numero para indicar lo que usted crea, conforme a la Jerarquización siguiente:

1. Muy de acuerdo
  2. De acuerdo
  3. Levemente de acuerdo
  4. Neutral
  5. levemente en desacuerdo
  6. En desacuerdo
  7. Muy en desacuerdo
- 
1. Las metas de esta empresa están claramente enunciadas.  
1    2    3    4    5    6    7
  2. La división del trabajo de esta empresa es flexible.  
1    2    3    4    5    6    7
  3. Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos.  
1    2    3    4    5    6    7
  4. La relación con mi supervisor es armoniosa  
1    2    3    4    5    6    7
  5. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona.

- 1    2    3    4    5    6    7
6. Mi supervisor inmediato tiene ideas que son útiles para mi y mi grupo de trabajo.  
1    2    3    4    5    6    7
7. Esta empresa no pone resistencia al cambio.  
1    2    3    4    5    6    7
8. Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas de mi unidad de trabajo.  
1    2    3    4    5    6    7
9. La división del trabajo de esta empresa es propicia a que se alcancen sus metas.  
1    2    3    4    5    6    7
10. Las normas de liderazgo de esta empresa le ayudan en su progreso.  
1    2    3    4    5    6    7
11. Siempre puedo hablar con alguien de trabajo, si tengo un problema relacionado con el trabajo.  
1    2    3    4    5    6    7
12. La escala salarial y las prestaciones de esta empresa tratan equitativamente a todos los empleados.  
1    2    3    4    5    6    7
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.  
1    2    3    4    5    6    7
14. Esta empresa no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos.  
1    2    3    4    5    6    7
15. Comprendo el objetivo de esta empresa.  
1    2    3    4    5    6    7
16. Esta empresa tiene mecanismos adecuados para aglutinarse.  
1    2    3    4    5    6    7
17. Esta empresa favor del cambio.  
1    2    3    4    5    6    7
18. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.  
1    2    3    4    5    6    7
19. Esta empresa tiene la habilidad de cambiar  
1    2    3    4    5    6    7

## CAPITULO IV. RESULTADO Y ANALISIS

### ANEXO 2

#### Descripción de Variables

##### VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	10.5	10.5	10.5
	De acuerdo	4	21.1	21.1	31.6
	Levemente de acuerdo	5	26.3	26.3	57.9
	Neutral	2	10.5	10.5	68.4
	Levemente en desacuerdo	2	10.5	10.5	78.9
	En desacuerdo	3	15.8	15.8	94.7
	Muy de acuerdo	1	5.3	5.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

##### VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	10.5	10.5	10.5
	De acuerdo	2	10.5	10.5	21.1
	Levemente de acuerdo	6	31.6	31.6	52.6
	Neutral	4	21.1	21.1	73.7
	Levemente en desacuerdo	1	5.3	5.3	78.9
	En desacuerdo	3	15.8	15.8	94.7
	Muy de acuerdo	1	5.3	5.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**VAR00003**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	10.5	11.1	11.1
	De acuerdo	3	15.8	16.7	27.8
	Levemente de acuerdo	7	36.8	38.9	66.7
	Neutral	1	5.3	5.6	72.2
	Levemente en desacuerdo	1	5.3	5.6	77.8
	En desacuerdo	4	21.1	22.2	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
Total		19	100.0		

**VAR00004**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	4	21.1	21.1	21.1
	Levemente de acuerdo	6	31.6	31.6	52.6
	Levemente en desacuerdo	1	5.3	5.3	57.9
	En desacuerdo	7	36.8	36.8	94.7
	Muy en desacuerdo	1	5.3	5.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**VAR00005**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	4	21.1	21.1	21.1
	Levemente de acuerdo	5	26.3	26.3	47.4
	Levemente en desacuerdo	5	26.3	26.3	73.7
	En desacuerdo	3	15.8	15.8	89.5
	Muy en desacuerdo	2	10.5	10.5	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**VAR00006**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	5	26.3	27.8	27.8
	De acuerdo	2	10.5	11.1	38.9
	Levemente de acuerdo	1	5.3	5.6	44.4
	Neutral	3	15.8	16.7	61.1
	Levemente en desacuerdo	3	15.8	16.7	77.8
	En desacuerdo	3	15.8	16.7	94.4
	Muy de acuerdo	1	5.3	5.6	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
Total		19	100.0		

**VAR00007**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	4	21.1	22.2	22.2
	De acuerdo	1	5.3	5.6	27.8
	Levemente de acuerdo	3	15.8	16.7	44.4
	Neutral	4	21.1	22.2	66.7
	Levemente en desacuerdo	2	10.5	11.1	77.8
	En desacuerdo	3	15.8	16.7	94.4
	Muy de acuerdo	1	5.3	5.6	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
Total		19	100.0		

**VAR00008**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	3	15.8	15.8	15.8
	De acuerdo	2	10.5	10.5	26.3
	Levemente de acuerdo	4	21.1	21.1	47.4
	Neutral	4	21.1	21.1	68.4
	Levemente en desacuerdo	4	21.1	21.1	89.5
	En desacuerdo	1	5.3	5.3	94.7
	Muy de acuerdo	1	5.3	5.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

## CAPITULO VI. APLICABILIDAD

### ANEXO 3.

#### SOLICITUD DE EMPLEO

#### SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.

#### INICIO DE GESTIÓN DE EMPLEO

(Llenar este formulario no implica responsabilidad de la organización)

Domicilio Actual

.....  
.....

No. De Teléfono.....Correo Electrónico.....

Lugar y fecha de nacimiento.....

Edad..... Nacionalidad..... Estado Civil..... Peso.....

Profesión u Oficio Actual .....

Donde se Graduó .....

Donde Trabaja Actualmente .....

Puesto que ocupa .....

Trabajo que ha tenido experiencia:

Conserje..... Vigilancia..... Secretariado..... Contabilidad.....

Economía..... Informática..... Administración de Empresas.....

Área profesional en la que desea laborar? .....

Sueldo mínimo que pretende L.....

Estudia? Si.... No.... Donde.....

Que estudia.....

Número de asignaturas aprobadas.....

Tiene familiares que trabajen en la organización? Si..... No.....

Detalle Nombre y parentesco.....

.....  
.....



Trabajaría en forma Temporal fuera de esta ciudad? Si.... No.... Permanente Si.... No.....

Quien le Oriento a solicita empleo en nuestra organización .....

Ha realizado anteriormente gestión de Trabajo en nuestra organización Si... No... año....

Lugar y fecha.....

---

Firma del solicitante

### ANEXO 3.

## SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L. GUIA DE OBSERVACION DE VISITA DOMICILIARIA

Lugar y Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del Candidato \_\_\_\_\_

Dirección Completa \_\_\_\_\_

Verificada: Si ( ) No ( )

Tiempo de Residir en dicha dirección: Años ( ) Meses ( )

### CONDICIONES FISICAS

1. Tipo de vivienda: Casa ( ) Apartamento ( ) Cuartearía ( ) Covacha ( )
2. Materiales de la Construcción: Ladrillo ( ) Bloque ( ) Adobe ( ) Madera ( )
3. Niveles de la vivienda: 1=( ) 2=( ) 3=( ) 4=( ) 5=( )
4. Servicios Mínimos: Agua ( ) Teléfono ( ) Cable ( ) Energía Eléctrica ( )

### MANTENIMIENTO DEL INMUEBLE

5. Pintura de Paredes: Mal Estado ( ) Buen Estado ( ) Pintura Reciente ( )
6. Características del Piso: Ladrillo ( ) Cemento ( ) Madera Rustica ( )  
Cerámica ( ) Tierra ( ) Madera de Color ( )
7. Limpieza del Piso: Deficiente ( ) Satisfactoria ( ) Muy Buena ( )
8. Estado del Inmueble: Deteriorado ( ) Viejo ( ) Nuevo ( )

### DISTRIBUCION Y UTILIZACION DEL ESPACIO FISICO

9. Numero de Dormitorios: 1=( ) 2=( ) 3=( ) 4=( ) + de 5= ( )
10. Dormitorios X Residentes 1 X 1 ( ) 1 X 2 ( ) 1 X 3 ( ) 1 X + de 4 ( )
11. Empleo de Luz Natural: Deficiente ( ) Satisfactoria ( ) Muy Buena ( )
12. Ventilación: Deficiente ( ) Satisfactoria ( ) Muy Buena ( )

### INDEPENDENCIA HABITACIONAL

13. Casa Independiente ( ) Peatonal ( ) Compartida por Varias Familias ( )  
Hacinamiento ( )

### **GRUPO CON EL QUE RESIDE EL CANDIDATO**

14. Familiar de la esposa del candidato ( ) Familiar del Candidato ( )  
Huésped ( ) Amigos de la esposa del candidato ( )  
Amigos del Candidato ( )

### **CONDICIONES MATERIALES**

15. Mobiliario: Sala de Visitas ( ) Comedor ( ) Alfombra ( )  
Cortinas ( ) Cómodas ( ) Cabeceras ( )  
Juego de Sala ( ) Equipo de Sonido ( ) Radio ( )  
Refrigeradora ( ) DVD ( ) VHS ( )  
Computadora ( ) Mesa de Noche ( ) Televisor ( )  
Estufa ( ) Microonda ( ) Horno ( )
16. Cuadros: 0 = ( ) 1 = ( ) 2 = ( ) 3 = ( ) + de 4 ( )
17. Estilo: Contemporáneos ( ) Modernos ( ) Hondureños ( )
18. Elementos Religiosos: Velas ( ) Altar ( ) Imágenes ( )

### **AMBIENTE SOCIAL DE LA COMUNIDAD**

19. En Torno a la familia: Inadecuado ( ) Satisfactorio ( ) Muy Bueno ( )
20. Salubridad: Inadecuado ( ) Satisfactorio ( ) Muy Bueno ( )
21. Orden del Inmueble: Inadecuado ( ) Satisfactorio ( ) Muy Bueno ( )
22. Aseo del Inmueble: Inadecuado ( ) Satisfactorio ( ) Muy Bueno ( )

### **PERSONAS QUE INTERVINIERON DURANTE LA VISITA**

23. Padre ( ) Madre ( ) Esposa ( ) Hermano ( ) Vecino ( )

### **CONCLUSION**

Se verifico que las condiciones en las cuales vive el candidato son:

- Físicas: Adecuadas ( ) Inadecuadas ( )

Materiales:           Adecuadas (     )           Inadecuadas (     )  
Estilo de Vida:       Adecuadas (     )           Inadecuadas (     )  
Ambiente Familiar:   Adecuadas (     )           Inadecuadas (     )

Por tanto, con base a la evaluación realizada durante la visita domiciliaria, me permito concluir que el candidato XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX cumple con los requerimientos mínimos establecidos en el para el perfil del puesto, los objetivos, las metas estratégicas y la visión de la empresa, por lo que, sugerimos que puede continuar en el proceso de selección.

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gerente de Recursos Humanos**

**ANEXO 4.**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**  
**GUIA DE OBSERVACION DE VISITA DOMICIALIARIA**

Lugar y Fecha \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

El ciudadano XXXXXXXXXX ha presentado oferta de sus servicios profesionales a esta empresa para el puesto de Analista, y ha indicado que usted puede darnos referencia sobre su persona.

En este sentido, nos permitimos solicitarle su cooperación para llenar este formulario marcando con una “X” los espacios sobre cuyo contenido este absolutamente seguro; asimismo, le rogamos que para mantener la confidencialidad de su recomendación nos remita el documento en el sobre que le adjuntamos.

Su informe será importante para formularnos un criterio objetivo sobre el señor XXXXXXXXXXXXXXXX y nuestras posibles relaciones.

Honradez	Digno de Confianza		Honrado		Dudosa Honradez		No es Honrado	
Actividad e Iniciativa	Diligente y muy Activo		Activo		Poco Diligente		Indolente y sin Iniciativa	
Responsabilidad	Plenamente Responsable		Responsable		Poco Responsable		Irresponsable	
Sociabilidad y Trato	Excelente Trato y Cooperación		Buen Trato Sociable		Trato Mediocre Mal Compañero		Mal Trato Desagradable	
Costumbres	Excelentes		Muy Buenas		Regulares		Malas	

¿Desde cuándo y cómo lo conoce usted?

\_\_\_\_\_

¿Qué otros informes puede proporcionarnos?

\_\_\_\_\_

**ANEXO 5.**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.  
SOLICITUD DE PERSONAL**

Fecha: \_\_\_\_\_

Departamento solicitante \_\_\_\_\_

Vacante de: \_\_\_\_\_

**PROFESIOGRAMA**

Denominación del puesto

Nivel

\_\_\_\_\_

**FUNCIONES QUE SE REQUIEREN**

Generales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Específicas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CONOCIMIENTOS Y APTITUDES**

Escolaridad \_\_\_\_\_

Especialidad \_\_\_\_\_

Idioma \_\_\_\_\_ habilidad \_\_\_\_\_

Experiencia: necesaria \_\_\_\_\_ no necesaria \_\_\_\_\_ horario \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma de departamento solicitante**

\_\_\_\_\_  
**Gerente de Recursos Humanos**

## **ANEXO 6.**

### **SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**

#### **EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA ASESOR, TECNICO, ANALISTA**

#### **OBJETIVOS**

1. Evaluar de una manera ordenada y sistemática la potencialidad, la orientación hacia el logro de resultados y la responsabilidad personal y grupal.
2. Estimular al empleado para que trabaje hacia el logro de su propio desarrollo y contribuya al mejoramiento del clima organizacional y adecuada comunicación formal.
3. Servir como elemento de análisis para efectuar diferentes acciones de personal. Tales como: Otorgamiento de becas, Capacitación, Incrementos Salariales, Promociones, etc.

#### **INSTRUCCIONES**

1. Para las Jefaturas se han considerado siete factores: Cumplimiento de metas y objetivos, Planificación y Organización, Dirección y Supervisión, Compromiso con la Institución, Toma de Decisiones, Iniciativa y Creatividad y Administración de Bienes y Gastos.
2. Para el Funcionario Asesor, Técnico, Analista o se consideraron siete factores: Calidad de trabajo, Cantidad de trabajo, Organización de su trabajo, Compromiso con la Institución, Ética y actuación profesional, Iniciativa y creatividad y Cumplimiento de normas e instrucciones.
3. Cada uno de los factores descritos en el numeral 1 al 3, tiene distribuida su evaluación en sus factores que esencialmente comprenden formulación de preguntas, para orientar al evaluador a emitir una calificación.
4. Los su factores cuentan con 5 grados de evaluación o clasificación. En el cuadro correspondiente a cada grado se ha colocado un texto que servirá de guía para la

evaluación marcando con una “X” la casilla, de igual forma deberán señalarse en cada hoja el período completo o parcial que comprende la evaluación.

5. Evalúe a los empleados bajo su supervisión directa y califíquelos con un juicio objetivo e independiente, asegúrese que esta evaluación sea hecha cuidadosamente y represente su opinión justa y realista del empleado evaluado. Sobre todo, no permita que sus sentimientos personales influyan en la misma y tenga especial cuidado que la evaluación corresponda a la actuación del empleado durante el período comprendido por la evaluación.
6. De acuerdo al Manual de Evaluación de Desempeño, las evaluaciones se deben realizar cada seis meses así: la primera al 30 de julio, la segunda al 31 de diciembre del período correspondiente.
7. Los Jefes inmediatos deben integrarse directamente en la evaluación del empleado así:
  - Subgerente evaluará a los Jefes de Departamento
  - El Jefe de Departamento evaluará a los Jefes de Sección, Analistas y Técnicos que dependan directamente de él.
  - El Supervisor que dependan directamente de él, misma que presentará al Jefe de Departamento para ser revisada y aprobada.
8. De existir conformidad por parte del empleado evaluado, éste deberá firmar el formulario. En caso de no estar de acuerdo con la evaluación deberá firmar inconforme para discutirse y resolverse en la instancia superior jerárquica.
9. Las evaluaciones se efectuarán dentro de un plazo de quince (15) días siguientes a la fecha descrita en el numeral 6.

Los formularios con los resultados de la evaluación deberán remitirse a la Gerencia o a la Subgerencia respectiva según corresponda, dentro de los cinco (5) días siguientes de



finalizar el período de quince (15) días señalados en el numeral 9, debiendo los Jefes de Departamento revisar detenidamente los formularios, antes de su envío.

## I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Empleado \_\_\_\_\_

No. de Empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Período Completo Evaluado: Enero-junio  Julio-diciembre

Año 20\_\_

Período Incompleto Evaluado: Desde \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Hasta \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## II. DEFINICIÓN DE FACTORES Y GRADOS DE CALIFICACIÓN (Marque con una “X” el grado que mejor define su posición)

**CALIDAD DE TRABAJO:** Cuidado, contenido, exactitud, nitidez y apego a principios con que se presenta el trabajo realizado.

GRADO 1:  Deficiente. Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo.

GRADO 2:  Realiza su trabajo con rendimiento mínimo aceptable. A veces es necesario rectificar.

GRADO 3:  Trabajos con calidad aceptable normalmente de acuerdo a lo esperado. Pocos errores.

GRADO 4:  Trabajos de muy buena calidad, con buen grado de precisión oportuna. Rara vez comete errores.

GRADO 5:  Trabajos realizados con precisión y excelente calidad.

**CANTIDAD DE TRABAJO:** Volumen de trabajo efectivo generado por el empleado durante un tiempo  tipulado de conformidad con las asignaciones que recibe.

GRADO 1:  Volumen de trabajo muy escaso, siempre está atrasado.

GRADO 2:  Con frecuencia no alcanza la cantidad de trabajo asignado, a veces se atrasa y tiene dificultades para cumplir los plazos fijados.

GRADO 3  Cumple justamente con el trabajo que le es asignado.

GRADO 4:  Cumple con los trabajos asignados. Siempre está al día. A veces sobrepasa lo esperado.

GRADO 5:  Siempre cumple con holgura los plazos y trabajos que tiene asignados, como también los adicionales encomendados.

**ORGANIZACION DE SU TRABAJO:** Habilidad para trabajar ordenadamente que permite la obtención de resultados ágiles y oportunos.

GRADO 1:  Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo, lo cual dificulta el cumplimiento del mismo dentro de la jornada ordinaria.

GRADO 2:  Por la forma en que tiene organizado su trabajo cotidiano le es difícil ejecutar sus labores oportunamente.

GRADO 3:  Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada, lo cual le permite ser oportuno en el cumplimiento de su trabajo.

GRADO 4:  Muy organizado. Habitualmente es oportuno con su trabajo y eventualmente absorbe tareas adicionales dentro de su jornada ordinaria.

GRADO 5:  Excelente organización de su trabajo, aprovecha muy bien su tiempo, es oportuno, normalmente dispone de tiempo para colaborar con otros.

**COMPROMISO CON LA EMPRESA:** Identificación y apoyo a los objetivos y metas de su departamento y de la empresa. Medida en que participa en los programas y actividades impulsadas por la Administración.

GRADO 1:  No demuestra identificarse con la empresa, obstaculiza los planes y programas. No participa en las actividades impulsadas por la Administración.

GRADO 2:  Demuestra alguna identificación con la empresa, a solicitud de sus superiores apoya los planes y programas, poca participación en las actividades que impulsa la Administración.

GRADO 3:  Se identifica con la empresa. Normalmente apoya los programas de trabajo. En la medida de sus posibilidades participa en las actividades que impulsa la Administración

GRADO 4:  Muy identificado con la empresa. Brinda mucho apoyo a las metas y programas de trabajo, casi siempre participa de las actividades que impulsa la Administración.

GRADO 5:  Plenamente identificado con la Institución. Apoya incondicionalmente los objetivos, metas y programas. Siempre participa de las actividades que impulsa la Administración.

**ETICA Y ACTUACIÓN PROFESIONAL:** Reserva y moderación que debe tener en el manejo de la información, relacionada con el trabajo.

GRADO 1:  Indiscreto con la información de su trabajo, no se puede confiar en él.

GRADO 2:  Algunas veces comete fallas de discreción. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.

GRADO 3:  Discreto, en la medida de lo posible mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo.

GRADO 4:  Muy discreto y digno de confianza. La prudencia demostrada en el manejo de la información es satisfactoria.

GRADO 5:  Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo. Siempre digno de confianza.

**INICIATIVA Y CREATIVIDAD:** Capacidad para visualizar y analizar los requerimientos del entorno proactividad en la incorporación de mejoras al trabajo como de enfrentar situaciones no rutinarias.

GRADO 1:  No aporta nuevas ideas ni demuestra interés para mejorar el trabajo. Se guía por la rutina.

GRADO 2:  Pocas veces aporta ideas para mejorar el trabajo o anticipar solución a los problemas. Tiene dificultades para afrontar situaciones no rutinarias.

GRADO 3:  Aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo

GRADO 4:  Frecuentemente demuestra buena capacidad para solucionar problemas y para introducir o sugerir innovaciones a los procedimientos y métodos de trabajo.

GRADO 5:  Permanentemente aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones en los sistemas de trabajo.

**CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES:** Ejecutar órdenes e instrucciones de los Jefes, cumplir con las normas de puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño.

GRADO 1:  Incumple las normas y reglamentos vigentes. Es necesario llamarle al orden frecuentemente.

GRADO 2:  A veces incumple las normas e instrucciones que recibe. Requiere supervisión estrecha.

GRADO 3:  Cumple órdenes e instrucciones sin mayor dificultad. En raras ocasiones presenta problemas.

GRADO 4:  Cumple con las normas y reglamentos vigentes, a menos que exista alguna razón, la cual hace saber a sus superiores. Acata fielmente las órdenes e instrucciones que recibe.

GRADO 5:  Su acatamiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina y conducta observada durante su desempeño.

## CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

FECHA: \_\_\_\_\_

DE ACUERDO CON LA EVALUACIÓN:                      SI                       NO

EN CASO DE DESACUERDO, EN QUE FACTORES? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EMPLEADO

COMENTARIOS:

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
JEFE DEPARTAMENTO

**PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

FACTORES	GRADOS					PUNTOS
	1	2	3	4	5	
No. 1						
No. 2						
No. 3						
No. 4						
No. 5						
No. 6						
No. 7						
	<b>TOTAL</b>					
	<b>PUNTOS</b>					

<b>CALIFICACIÓN GENERAL</b>	
Señale la calificación correspondiente de acuerdo al total de puntos.	
DEFICIENTE	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>
BUENO	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO	<input type="checkbox"/>
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>

**ANEXO 7.**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.  
ESCALA DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL EMPLEADO**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

No. de Empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Gerencia: \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

FACTORES DE EVALUACION	G R A D O S					PUNTOS
<b>PRODUCCION</b> Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios.	1 – 2 – 3 Producción inadecuada	4 – 5 – 6 Producción apenas aceptable.	7 – 8 – 9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial.	10 – 11 – 12 Mantiene siempre una buena producción.	13 – 14- 15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio mayor al estándar.	
<b>CALIDAD</b> Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.	1 – 2 – 3 Comete muchos errores, demuestra desinterés y descuido	4 – 5 – 6 En general satisface, aunque a veces deja que desear.	7 – 8 – 9 En general trabaja con cuidado.	10 – 11 – 12 Siempre hace bien su trabajo.	13 – 14- 15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio superior al estándar.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo establecido. Considere la	1 – 2 – 3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere	4 – 5 – 6 No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila permanentemente.	7 – 8 – 9 Puede confiarse en el o ella, si se ejerce una vigilancia normal.	10 – 11 – 12 Es dedicado; solo necesita una breve instrucción.	13 – 14- 15 Merece la máxima confianza, no requiere vigilancia.	

vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	vigilancia siempre.					
<b>ACTITUD</b> Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata las ordenes.	1 – 2 – 3 poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	4 – 5 – 6 A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo.	7 – 8 – 9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo.	10 – 11 – 12 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros .	13 – 14- 15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.	
<b>INICIATIVA</b> Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1 – 2 – 3 Siempre toma decisiones incorrectas.	4 – 5 – 6 Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas.	7 – 8 – 9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	10 – 11 – 12 Resuelve los problemas normalmente, con un alto grado de sensatez.	13 – 14- 15 Piensa rápido y en forma lógica en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones.	
<b>PRESENTACION PERSONAL</b> Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse su cabello, corbata, falda, etc.	1 – 2 Negligente. Descuido.	3 – 4 A veces descuida su apariencia.	5 – 6 Normalmente está bien presentado.	7 – 8 En cuidadoso en su manera de vestir y presentarse.	9 – 10 Es sumamente cuidadoso en su presentación.	

## ESCALA DE EVALUACION

PUNTOS	CALIFICACION GENERAL
HASTA 22	DEFICIENTE
23 a 39	REGULAR
40 a 56	BUENO
57 a 73	MUY BUENO
74 a 85	EXCELENTE



**ANEXO 8.**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.**  
**ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

No. de Empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Subgerencia: \_\_\_\_\_

Período Completo Evaluado: Enero-Junio  Julio-Diciembre

Año 200\_\_\_\_.

Período Incompleto Evaluado: Desde \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Hasta \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

FACTORES	GRADOS				
	INACEPTABLE 1	POBRE 2	ACEPTABLE 3	BUENO 4	EXCELENTE 5
PRODUCCION					
CALIDAD					
RESPONSABILIDAD					
ACTITUD					
INICIATIVA					
PRESENTACION					
TOTALES					

**ANEXO 9.**

**SERVICIOS ELECTRICOS, S. DE R.L.  
CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

HORARIO \_\_\_\_\_

RAMA PROFESIONAL \_\_\_\_\_ CODIGO \_\_\_\_\_

UBICACION DEL PUESTO:

DEPARTAMENTO

\_\_\_\_\_

SECCIÓN

\_\_\_\_\_

UNIDAD O AREA

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO DEL JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_

**I. DESCRIPCIÓN GENERICA DEL PUESTO (NATURALEZA Y OBJETIVO)  
(QUE HACE, COMO LO HACE Y PARA QUE LO HACE)**

\_\_\_\_\_

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS (SEGUN EJEMPLO EXPLICADO VERBALMENTE)**

<b>TAREAS PRIMARIAS (PERMANENTES)</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>TAREAS SECUNDARIAS (PERIODICAS)</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>TAREAS OCASIONALES (EVENTUALES)</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>

**REQUERIMIENTO Y RELACIONES DEL PUESTO**

**REQUERIMIENTOS**

Género: M\_\_\_ F\_\_\_; Edad: Min. \_\_\_ Max. \_\_\_ Sueldo Promedio \_\_\_\_\_

Sueldo Real \_\_\_\_\_ Sueldo base Rdo. \_\_\_\_\_

Jornada: Diurna \_\_\_\_\_ Nocturna \_\_\_\_\_ Mixta \_\_\_\_\_ Alterna \_\_\_\_\_

Situación Laboral: Permanente \_\_\_\_\_ Por contrato \_\_\_\_\_

<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>		<b>EXAMENES REQUERIDOS</b>	
Solicitud de Trabajo	Tarjeta de Identidad	Conocimientos Generales	
Curriculum Vitae	Impuesto S/Renta	Conocimientos Especiales	
Titular o Diploma	Solvencia Municipal	Test Psicométrico	

	Certificado de Estudios		R.T.N.		Prueba Práctica
	Referencias de Trabajo		Tarjeta de Salud		Prueba Pedagógica
	Hoja de Antecedentes		Licencia de Conducir		Entrevista
			Tarjeta I.H.S.S.		Visita Domiciliaria

## RELACIONES DE MOVILIDAD

Anote los Títulos de los Puestos de Trabajo, según se indica:

PROMOVERSE DESDE	TRANSFERIRSE HACIA	ASCENDERSE A:

## RELACIONES DE TRABAJO

Explique con qué dependencias se relaciona su puesto y con qué propósito.

INTERNAS CON DEPENDENCIAS INMEDIATAS	EXTERNAS CON OTRAS PERSONAS

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### A NIVEL EDUCATIVO

NIVEL	AÑOS							TITULO O PROFESION
	1	2	3	4	5	6	7	
Primaria								
Vocacional								
Secundaria								
Técnica Especializada								
Universitaria								
Universitaria Especializada								
Post Grado Universitario								

## CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS QUE SE REQUIEREN EN EL PUESTO

---

---

### EXPERIENCIA REQUERIDA

AÑOS	PUESTOS	AÑOS	PUESTOS

### INSTRUCCIONES GENERALES

De los enunciados que aparecen a continuación, seleccione el que más está relacionado con la naturaleza de su trabajo y marque una **X** sobre la línea (sólo una X):

### INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

- \_\_\_\_\_ El trabajo es repetitivo que requiere el conocimiento de instrucciones detalladas, permitiéndose decisiones individuales con base a métodos y procedimiento o precedentes definidos, refiriéndose a supervisión de situaciones anormales.
- \_\_\_\_\_ El trabajo es elemental con supervisión inmediata y bajo instrucciones detalladas sin permitirse desviaciones, consulta al Supervisor cuando se presentan dificultades.
- \_\_\_\_\_ El trabajo se realiza bajo guías y direcciones generales, toma decisiones con base a las políticas de la Institución y a las normas generales aceptadas.
- \_\_\_\_\_ El trabajo es repetitivo que requiere el conocimiento de instrucciones detalladas, permitiéndose pequeñas decisiones individuales, informando al Supervisor las soluciones dadas.
- \_\_\_\_\_ Trabajo con tareas difíciles y complejas, toma decisiones importantes basadas en normas generales sin referirse a los superiores.
- \_\_\_\_\_ El trabajo requiere dependencia, creatividad y originalidad, se realiza con directrices o estrategias generales de la Institución.

## **RIESGOS PERSONALES O PROFESIONALES**

\_\_\_\_\_ El trabajo está expuesto a accidentes que pueden causar incapacidad permanente, total o parcial; y/o a enfermedades profesionales.

\_\_\_\_\_ El trabajo no está expuesto a riesgo o accidentes personales

\_\_\_\_\_ El trabajo está expuesto a accidentes personales que puedan producir incapacidad temporal prolongada, pero recuperable, y/o a contraer algunas enfermedades profesionales.

\_\_\_\_\_ El trabajo está expuesto a enfermedades profesionales leves o curables.

\_\_\_\_\_ Trabajo expuesto a accidentes leves que puedan producir incapacidad temporal corta o de rápida recuperación.

## **DESTREZA Y COORDINACION**

\_\_\_\_\_ El trabajo requiere la coordinación de movimientos simultáneos de los miembros superiores e inferiores.

\_\_\_\_\_ El trabajo implica la coordinación del movimiento simultáneo de los brazos y manos.

\_\_\_\_\_ El trabajo requiere velocidad normal en el uso de los dedos y las manos.

\_\_\_\_\_ El trabajo requiere la capacidad de controlar los movimientos de las manos con gran precisión.

## **ESFUERZO FISICO**

\_\_\_\_\_ El trabajo se realiza en posiciones incómodas, variando a posiciones cómodas, normalmente de pie y hablando, traslada y manipula objetos ligeros, requiere de una atención visual y auditiva normal.

\_\_\_\_\_ El trabajo se realiza en posiciones cómodas, normalmente sentado, con movilidad intermitente a posiciones cómodas; manipula objetos livianos, realiza tareas de pocas fatigas físicas y un normal esfuerzo visual y auditivo.

\_\_\_\_\_ El trabajo se realiza frecuente o constantemente en posiciones incómodas y movimientos difíciles, se transportan objetos de peso mediano o semi-pesados, requiere mucha atención visual y auditiva.

\_\_\_\_\_ El trabajo se realiza frecuentemente en posiciones cómodas variando a posiciones incómodas, manipula objetos de peso ligero o mediano, requiere atención visual y auditiva normal.

\_\_\_\_\_ El trabajo se realiza constantemente de pie o en posiciones difíciles como arrastrarse, torcerse, arrodillarse; muy rara vez cambia a posiciones cómodas; se trabaja con objetos pesados y requiere mucho esfuerzo auditivo y normal esfuerzo visual.

### RESPONSABILIDAD POR RECURSOS MATERIALES

Escriba en cada caso, el monto estimado anual por el cual usted es responsable en su puesto de trabajo:

Materiales L. \_\_\_\_\_

Herramientas L. \_\_\_\_\_

Maquinaria y Equipo L. \_\_\_\_\_

TOTAL L. \_\_\_\_\_

### ALCANCE DE LA SUPERVISION

No.	TÍTULO DEL PUESTO	CANTIDAD (Personas)	GRADO		TIPO	
			O	F	G	E
1						
2						

NOMENCLATURA: O= Ocasional F= Frecuente G= General E= Específica

### INFORMACION OBTENIDA POR:

NOMBRE \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

### INFORMACION OFRECIDA POR:

NOMBRE \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_  
PUESTO \_\_\_\_\_  
FECHA \_\_\_\_\_

**INFORMACION VALIDADA POR:**

NOMBRE \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_  
PUESTO \_\_\_\_\_  
FECHA \_\_\_\_\_



## GLOSARIO

**Desarrollo Organizacional:** Tendencia a enfatizar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

**Organización:** Conjunto de cargos funcionales y jerárquicos dispuestos en pro de la consecución de un objetivo en común, a cuyas reglas y normas de comportamientos deben sujetarse todos sus miembros.

**Estructura Organizacional:** Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

**Recurso humano:** Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

**Capital humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

**Talento humano:** Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”. Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una un que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas.

**Diagnóstico:** Determinación de la situación actual del objeto en estudio a través de los síntomas presentados.

**Capacitación:** Acciones tendientes a transmitir a otras personas conocimientos propios de un cargo, tarea, o labor específica.

**Entrenamiento:** Acondicionar o preparar a los empleados para ejercer un cargo o labor específicos, colocando en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación.

**Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

**Selección:** Comprende la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

**Cargo:** Es la unidad de organización que conlleva un grupo de deberes responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

**Descripción:** Es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

**Análisis:** Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos.

**Evaluación:** Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

**Desempeño:** Se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización.

**Compensación:** Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

**Entrenamiento:** Acondicionar o preparar a los empleados para ejercer un cargo o labor específicos, colocando en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación.

**Desarrollo:** Suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral.

**Beneficios Sociales:** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados.

**Higiene y Seguridad:** Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

**Auditoria:** Análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.

**Contrato:** Acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones.

**Clausula:** Cada una de las disposiciones de un contrato, tratado, testamento o cualquier otro documento análogo, público o particular.

**Marco Legal:** Cuerpo jurídico que proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política.

**Instrumento:** Es la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación.

**Estrategia:** Plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Confiabledad:** Probabilidad en que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

**Validez:** Hace referencia a la capacidad de un instrumento de medición para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado.

**Metodología:** Serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido.

**Variable:** Es un adjetivo que significa que algo o alguien varían o puede variar.

**Método:** Es un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada.

**Método Cualitativo:** Técnica o método de investigación que alude a las cualidades es utilizado particularmente en las ciencias sociales; este método se apoya en describir de forma minuciosa, eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos, interacciones que se observan mediante un estudio.

**Población:** Totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

**Muestra:** Grupo de individuos que se toma la población, para estudiar un fenómeno estadístico.

**Aplicabilidad:** Es la que puede o debe aplicarse.

**Evolución:** Acción y efecto de evolucionar. Desarrollo de las cosas o de los organismos, por medio del cual pasan gradualmente de un estado a otro.

**Necesidad:** Es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.

**Competencia:** Combinación de aptitudes, atributos y comportamientos que están directamente relacionados con una actuación profesional satisfactoria en el empleo.