



unitec[®]
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES[®]

FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN GLOBAL
BRIGADES**

SUSTENTADO POR:

ANA LOUSETH BONILLA GUTIÉRREZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MASTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M.,

HONDURAS, C.A.

ABRIL 2014

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICERRECTORA DE OPERACIONES

ROSALPINA RODRÍGUEZ

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

**DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN GLOBAL
BRIGADES**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS
PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
RECURSOS HUMANO**

**ASESOR METODOLÓGICO
TEODORO ALEXANDER CABRERA REYES**

**ASESOR TEMÁTICO
LOURDES AMAYA**

MIEMBROS DE LA TERNA

**JACOBO SANTOS
MARÍA ELENA MORAZÁN
MARCOS LÓPEZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN GLOBAL BRIGADES

AUTOR:

Ana Louseth Bonilla Gutiérrez

RESUMEN

En organizaciones actuales, el Departamento de Recursos Humanos es de vital importancia para el buen funcionamiento de las organizaciones, siendo un eslabón que permite alcanzar los objetivos de la organización.

La iniciativa de generar un proyecto enfocado en recursos humanos nace de la necesidad de administración del mismo; como consecuencia del crecimiento de operaciones en la organización Global Brigades, y la falta de un departamento de recursos humanos responsable de dichas funciones.

Como punto de partida se elaboró un diagnóstico, el que proyectara las debilidades existentes al no contar con un Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización.

Se espera que el presente diagnóstico ofrezca datos prácticos que contribuyan a la creación del departamento de recursos humanos de Global Brigades.



FACULTAD DE POSTGRADO
**DIAGNOSE OF THE DEPARTMENT OF ADMINISTRATION OF HUMAN
RESOURCES IN GLOBAL BRIGADES ORGANIZATION**

BY:

Ana Louseth Bonilla Gutiérrez

ABSTRACT

In current organizations, the Department of Human Resources performs vital importance for the good functioning of the organizations, being a link that allows to reach the aims of the organization.

The initiative to generate a project focused in human resources is born of the need of administration of the same one; as consequence of the growth of operations in the Global Brigades organization, and the lack of a department of human resources responsible for the above mentioned functions.

Since point of item elaborated a diagnostic, which was projecting the existing weaknesses on not having possessed a Department of Human Resources inside the organization.

It hopes that the diagnostic present offers practical information that they contribute to the creation of the department of human resources of Global Brigades organization.

DEDICATORIA

Dedico en primer lugar a Dios por darme el don de vivir y porque cada logro de mi vida es por su gracia, poder y misericordia, porque Él me ha dado la sabiduría y fortaleza para seguir adelante y alcanzar cada sueño y anhelo que me he propuesto.

A mis padres Leopoldo Bonilla por su gran ejemplo a seguir y a mi Madre Leonor Gutiérrez por su gran amor, dedicación y apoyo en los años que estuvo conmigo.

A mis hermanos por su apoyo incondicional y por permanecer unidos siempre.

Agradezco a mi tía Dora Gutiérrez porque me ha brindado motivación y ayuda constante y por último pero no el menos importante, de manera muy especial a Alex Moncada por su colaboración, motivación y apoyo para la culminación de este proyecto.

AGRADECIMIENTO

Primordialmente agradezco a Dios que sin su voluntad y sabiduría no me hubiese forjado esta meta en mi vida.

A mis padres que lucharon desde jóvenes para darme su fuerza y apoyo incondicional que me ha llevado hasta donde estoy ahora.

A Global Brigades, la organización para la cual trabajo que me abrieron las puertas para que pudiera realizar mi proyecto de graduación.

Agradezco a UNITEC por haberme permitido alcanzar un peldaño más a mi formación y ampliar mis conocimientos.

También agradezco a los catedráticos y asesores que me brindaron su sabiduría en varios campos del conocimiento, para poder culminar este proyecto.

Índice de contenido

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.1 Enunciado del problema.....	2
1.3.2 Formulación del problema.....	2
1.3.3 Preguntas de investigación	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
1.4.1 Objetivo general	3
1.4.2 Objetivos específicos	3
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE ESTUDIO.....	3
1.5.1 Hipótesis	3
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6
2.2.1 Objetivos de la dirección de recursos humanos	7
2.2.2 Diseño y desarrollo organizacional de un Departamento de Recursos Humanos.....	7
2.2.3 Funciones del departamento de recursos humanos.....	9
2.2.4 Beneficios de la formación del Departamento de Recursos Humanos	10
2.2.5 Los seis procesos de recursos humanos.....	11
2.3 PROCESO PARA INTEGRAR PERSONAS.....	12
2.3.1 Reclutamiento	12
2.3.2. Tipos de reclutamiento.....	12
2.3.3 Selección de personal.....	12
2.3.4 Etapas del proceso de selección	13
2.4 PROCESO PARA COLOCAR PERSONAS.....	14
2.4.1 Diseños de puestos.....	14

2.4.2	Evaluación de desempeño.....	14
2.5	PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	14
2.6	RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	16
2.6.1	ANTECEDENTES DE LAS ONG EN HONDURAS.....	16
2.7	GLOBAL BRIGADES	17
2.7.1	VISIÓN.....	17
2.7.2	Misión	17
2.7.3	Estructura organizacional de Global Brigades.....	17
CAPÍTULO III.	METODOLOGÍA.....	19
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.1.1	Enfoque cualitativo.....	19
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.2.1	Investigación descriptiva	19
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	20
3.3.1	Población	20
3.3.2	Muestra	20
3.4	SEGMENTOS Y SUJETOS DE INFORMACIÓN.....	20
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	21
3.6	FUENTES	21
3.6.1	Fuentes primarias.....	21
3.6.2	Fuentes secundarias	22
CAPÍTULO IV.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	22
4.1	RESULTADOS ENCONTRADOS EN LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO DE GLOBAL BRIGADES HONDURAS Y LA ENTIDAD EXTERNA GLOBAL BRIGADES NICARAGUA.	23
4.2	RESULTADOS ENCONTRADOS EN LOS CUESTIONARIOS APLICADOS EN EL NIVEL EJECUTIVO Y OPERATIVO.....	24
4.3	DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN GLOBAL BRIGADES	25
4.3.1	Proceso para incorporar personas	25
4.3.1.1	Planificación de recursos humanos.....	25
4.3.1.2	Proceso de reclutamiento.	25

4.3.2	Proceso para colocar a las personas	27
4.3.2.1	Diseño de puestos	27
4.3.3	Proceso para recompensar a las personas.	28
4.3.3.1	Recompensas financiera.....	28
4.3.4	Proceso para desarrollar a las personas	28
4.3.4.1	Capacitaciones.....	28
4.3.5	Proceso para retener a las personas	29
4.3.5.1	Relaciones con las personas	29
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		30
5.1	CONCLUSIONES	30
5.2	RECOMENDACIONES.....	31
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		32
6.1	DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS EN GLOBAL BRIGADES	33
6.2.1	Aspectos relevantes para su estructuración:	33
6.2.2	cronograma del plan de implementación propuesto para la estructura del Departamento de Recursos Humanos	37
6.2.3	Descripción técnica de puestos del director de recursos humanos.....	39
6.3	CREACIÓN DE LOS PROCESOS DE INTEGRAR, COLOCAR Y RECOMPENSAR A LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN GLOBAL BRIGADES	42
6.3.1	Proceso para incorporar a las personas	42
6.3.2	Proceso de colocar a las personas	50
6.3.3	PROCESO DE COMPENSACIÓN.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....		74
ANEXO 1 ENTREVISTA APLICADA AL SEGMENTO EXTERNO Y DIRECTIVO.....		76
ANEXO 2 CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL EJECUTIVO Y OPERATIVO.....		77
ANEXO 3 CUESTIONARIO PARA DESCRIPTOR DE PUESTO.....		78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. VARIABLES DE ESTUDIO.....	4
TABLA 2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	21
TABLA 3. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE PRESENTAN MAYOR DEFICIENCIA Y NECESIDAD DE SER REESTRUCTURADOS.....	22
TABLA 4. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO Y APLICACIÓN.....	32
TABLA 5.FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
TABLA 6. CRONOGRAMA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	37
TABLA 7.PRESUPUESTO MENSUAL PARA IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS.....	11
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE GLOBAL BRIGADES.....	18
FIGURA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NIVEL DIRECTIVO.....	36
FIGURA 4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	43
FIGURA 5. PROCESO DE INDUCCIÓN.....	57
FIGURA 6 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	70

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Cuando existe una buena administración de recursos humanos no solo resulta beneficiosa para alcanzar los objetivos de la organización, sino de igual manera que proporciona a los empleados mejores condiciones laborales y una mejor calidad de vida.

En el capítulo uno se incluye todo en cuanto al planteamiento del problema de investigación se refiere, la formulación del problema consiste sobre la situación actual de la gestión de recursos humanos en la organización Global Brigades.

El capítulo dos comprende definición, objetivos, funciones y procesos de la Administración de Recursos Humanos (ARH), también incluye la misión, visión, organigrama e historia de Global Brigades.

El capítulo tres muestra la metodología y diseño de la investigación, población y muestra en la que se realizara la investigación, la cual está formada por los empleados permanentes de global Brigades utilizando una muestra probabilística por conveniencia.

Cenzo, D. y Robbins, S. (1996). Afirman que “La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.”

En los capítulos cuatro, cinco y seis contiene los resultados obtenidos y la aplicación de los mismos para la realización de un diagnóstico y que este ofrezca más que toda una gestión preventiva y estratégica, conociendo el pasado y el presente de la organización, para mejorar su futuro. A la vez, se crearan tres de los procesos de recursos humanos que sean de mayores beneficios para la organización, los cuales son los procesos para incorporar, colocar y recompensar a las personas.

Buscando mejorar la dirección de la organización a través de la implementación del departamento de recursos humano y así mismo proporcionar al empleado oportunidades de crecimiento, estabilidad laboral, mejores condiciones de vida, etc.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Muchas organizaciones en la actualidad aún carecen de una administración de recursos humanos en sus sistemas de dirección, enfocándose más en poseer la mejor tecnología, instalaciones, finanzas y ubicando en último lugar a su recurso humano, desconociendo que las personas son uno de los pilares fundamentales y la importancia que poseen dentro de la misma para el cumplimiento de objetivos.

Según Chiavenato (2009), el contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organización, las cuales dependes de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. De modo que las personas dependen en las organizaciones que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Enunciado del problema

Brigadas Globales es una organización sin fines de lucro, dedicada a la realización de brigadas en diferentes programas para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos recursos en Honduras. La organización a través de los últimos años ha mostrado un crecimiento considerable en sus operaciones, lo que conlleva a un aumento de talento humano dentro de la misma. La organización comenzó a operar con tan sólo 4 empleados permanentes y 3 empleados temporales y actualmente cuenta con 32 permanentes y más de 100 empleados temporales.

Debido a lo anterior la organización no tomaba como prioridad la administración del recurso humano, se fue dando el crecimiento del talento humano, se pudo apreciar la carencia y necesidad que existe de que la organización incorpore dentro de sus actividades de dirección la administración del recurso humano.

La realización eficiente de cada uno de los procesos que integran la administración, lleva como resultado la obtención del mejor talento humano que buscará alcanzar los objetivos organizacionales.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación actual de los procesos de administración de recursos humanos, su organización e integración en la organización Brigadas Globales?

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los procesos de la administración de recursos humanos que presentan la mayor deficiencia y necesidad en ser reestructurados?
2. ¿Cuáles son los aspectos relevantes para estructurar el departamento de recursos humanos?
3. ¿Qué procesos de administración de recursos humanos, son los más indispensables para comenzar a estructurar?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo general

Evaluar la metodología de trabajo en la gestión de recursos humanos utilizada en la organización Global Brigades, indagando en los aspectos requeridos para la estructuración y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de proponer cambios que mejoren el desarrollo paulatino de la organización

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar cuáles son los procesos de la administración de recursos humanos que se realizan actualmente y especificar cuales presentan la mayor deficiencia y necesidad en ser estructurados.
2. Identificar cuáles son los aspectos relevantes para estructurar el Departamento de Recursos Humanos.
3. Estructurar los procesos de ARH: integrar, organizar y recompensar personas.

1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE ESTUDIO

1.5.1 Hipótesis

- a. A mayor eficiencia en los proceso de administración de recursos humanos menor necesidad de ser reestructurados.
- b. A mayor estructuración del departamento de recursos humanos, mayor eficiencia en las actividades desempeñadas.
- c. A mayor intervención de la administración de recursos humanos mayor logro de objetivos y metas en las organizaciones.

Tabla 1. Variables de estudio

Preguntas de investigación	Variables	Sujeto de información
1. ¿Cuáles son los procesos de Administración de Recursos Humanos que se realizan actualmente y cuáles presentan la mayor deficiencia y necesidad en ser reestructuradas?	Variable Independiente Eficiencia y eficacia. Variables dependientes Gestión del talento humano.	Personal ejecutivo Personal operativo
2. ¿Cuáles son los aspectos relevantes para estructurar el departamento de recursos humanos?	Variable Independiente Departamento de Recursos Humanos Variables dependientes Pasos para la estructuración del Departamento de Recursos Humanos	Director ejecutivo Oficial de operaciones Personal ejecutivo Personal operativo
3. ¿Qué procesos de administración de recursos humanos, son los más indispensables para comenzar a estructurar?	Variable Independiente Departamento de Recursos Humanos Variables dependientes Proceso para integrar personas. Proceso para organizar personas. Proceso para recompensar personas.	Oficial de operaciones Personal ejecutivo Personal operativo

1.6 JUSTIFICACIÓN

Durante muchos años se pensó que el capital financiero constituía la llave que permitía el desarrollo de las empresas. Fue una creencia generalizada. El capital financiero era indispensable para el éxito de la empresa, sin embargo en la actualidad la incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal de las operaciones del negocio. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la administración de recursos humanos al frente. (Chiavenato, 2009, Pág.11).

Global Brigades siente actualmente la necesidad de contar con un departamento de administración de recursos, de esta manera la elaboración de un diagnóstico de la gestión actual en esta área, mostrará que debilidades existen en la organización actualmente, que procesos o funciones se están implementando actualmente en la organización, cuales deben estructurarse y cuales necesitan fortalecimiento.

Teniendo como punto de partida los resultados del diagnóstico, se espera que el mismo ofrezca datos prácticos que contribuyan a la creación del departamento de recursos humanos de Global Brigades.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 SITUACIÓN ACTUAL

Global Brigades, es una organización no gubernamental cuyo fin es ayudar a mejorar las condiciones de vida de las personas de escasos recursos de las zonas rurales. La organización comenzó a operar en Honduras en el año 2004, sin embargo en los últimos años expandió sus operaciones internacionalmente hacia Ghana, Panamá y Nicaragua.

Global Brigades Honduras por ser la pionera ante las demás entidades, su crecimiento ha sido más evidente, lo que da como resultado la expansión en cuanto a programas de desarrollo, en actividades e instalaciones, etc., y por lo tanto en recurso humano.

La organización comenzó a operar con tan sólo 4 empleados permanentes y 3 empleados temporales y actualmente cuenta con 32 permanentes y más de 100 empleados temporales.

Actualmente la organización cuenta con tres niveles gerenciales: la dirección que está formada por el director ejecutivo y los oficiales de programa, el nivel gerencial y el personal operativo. No se cuenta con un departamento de recursos humanos, ya que en sus comienzos el mismo no era prioridad, se delegaron responsabilidades de recursos humanos al jefe de operaciones debido a que no poseía la formación necesaria en esta materia, sus procesos fueron realizados de manera empírica, alcanzando un bajo perfil.

En Honduras son pocas las organizaciones nacionales que poseen la cultura de tomar los recursos humanos como un área para alcanzar los objetivos de la organización, sin tomar en cuenta la importancia del mismo.

Ahora se puede decir que "La función de recursos humanos ha cambiado de ser un operador de nóminas y problemas del personal para pasar a ser un actor estratégico en el desarrollo de los negocios", expresa Arnulfo Ahumada Sánchez, director de recursos humanos de Iridium de México en el artículo "Es estratégica la función de recursos humanos".

2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño. (Dessler 1997)

2.2.1 Objetivos de la dirección de recursos humanos

La dirección de recursos humanos desarrollará su actividad general guiada por unos objetivos básicos que se pueden condensar en tres: la eficacia económica, la eficacia social y la integración o congruencia. (Beer y Spector 1989), (Marr 1984; cap. 5).

1. La **eficacia económica** en el área de recursos humanos implica el cumplimiento de los programas de rendimiento material de una empresa (producción y distribución de bienes y servicios), por las aportaciones de los operarios, en base a los principios de productividad del trabajo (mejor relación posible entre el rendimiento, utilización del factor) y economicidad del mismo (máximo rendimiento con mínimos costes). La eficacia económica comprende también el logro de unos objetivos de calidad (en las aportaciones de los individuos, en la organización y en la imagen hacia el exterior) y la consecución del grado de flexibilidad y adaptabilidad necesario para contribuir de manera continua a la eficacia y eficiencia de la organización.
2. La **eficacia social** significa la realización de las expectativas, necesidades e intereses de los operarios. Ello repercutirá en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con su organización, en su satisfacción, motivación y aportación efectiva a la misma (productividad y adaptabilidad).
3. El **objetivo de integración** hace referencia a:
 - a. La necesidad de que las políticas de recursos humanos sean congruentes con el resto de políticas de la empresa, o dicho de otro modo, que la fuerza laboral que se pretenda conseguir en cada momento y el modo en el que se quiera adquirir corresponda con lo que la organización necesita para desarrollar sus estrategias y objetivos generales.
 - b. La necesidad de alcanzar la debida congruencia entre sí de las diferentes políticas de recursos humanos (selección, formación, retribución, etc.).
 - c. Este objetivo implica también la búsqueda conjunta de la eficacia económica y de la eficacia social, la integración de los fines de la organización y de sus participantes.

2.2.2 Diseño y desarrollo organizacional de un Departamento de Recursos Humanos

Pellecer A. (2005), en su tesis Reorganización del Departamento de Recursos Humanos en una organización no gubernamental, muestra que cuando en una organización se pretende llevar a cabo el establecimiento de un departamento de personal (y muy posiblemente el de otros departamentos esenciales), hay que tomar muy en cuenta cinco aspectos relevantes de su creación y futuro funcionamiento, ellos son: el nivel jerárquico del mismo, su adscripción, su integración, sus funciones y sus relaciones. De tal manera se tiene lo siguiente:

a. Su nivel jerárquico

Este aspecto sugiere el lugar dentro de la estructura de la organización que debe ocupar el departamento. Para decidir el lugar se deben de tomar en cuenta diversos agentes, como el respeto que se espera que tenga la unidad, el prestigio y, principalmente, qué grado de autoridad se espera que ejerza dentro de la organización misma. Del lugar en donde se sitúe, dependerán las probabilidades de éxito o fracaso que conlleven su creación.

b. Su adscripción

Una vez creado un Departamento de Recursos Humanos, se sugiere que éste sea adscrito a la autoridad ejecutiva más alta dentro de la organización. Con esta posición, se pronostican mayores posibilidades de éxito, ya que el departamento tendrá un rápido acceso a la alta gerencia y gozará de un mayor grado de autoridad y de prestigio ante otras unidades. Asimismo, puede ser adscrita a una gerencia media, con lo cual existirían mayores desventajas, ya que pudiera no tenerse acceso directo a los altos mandos y perder la oportunidad de que la información llegue intacta a esa instancia. Además, se pierde parte del prestigio y autoridad que se podría tener siendo una gerencia media por sí misma.

c. Su integración

La integración de la unidad de recursos humanos puede darse por medio de una comisión múltiple, por un solo órgano y por un órgano central y sus unidades de personal desconcentradas. Estos tipos de integración dependerán del tipo y tamaño de organización del que se trate.

d. Sus funciones

Las funciones de un Departamento de Recursos Humanos variarán a medida que se vaya desarrollando la organización en sí. Por lo tanto, las funciones de una organización que recién comienza en su mercado o ámbito de trabajo, serán distintas a las de una que ya ha adquirido experiencia a través de sus años de existencia.

e. Sus relaciones

Deben delimitarse con claridad las relaciones de trabajo y coordinación que mantendrá con las demás unidades administrativas de la organización, tanto el órgano principal y sus unidades, esencialmente para evitar que exista interferencia en la labor de unas y de otras.

2.2.3 Funciones del departamento de recursos humanos.

El informe de “El área de recursos humanos” describe las funciones que se realizan en la mayoría de los departamentos de recursos humanos:

A. Función del empleo

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de plantilla, selección y formación de personal.

Tareas principales que corresponden a esta función.

- Planificación de planilla.
- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional del candidato a un puesto de trabajo.
- Selección de personal.
- Formación de personal.
- Incorporación del nuevo personal.
- Tramitación de suspensiones de empleo.
- Tramitación de despidos.

B. Función de la administración de personal.

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nominas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extras, bajas por enfermedad, movilidad de la planilla.
- Control de ausentismo.
- Régimen disciplinario.

C. Función de retribución

Se trata de diseñar el sistema de retribución de personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de formulas salariales, políticas de incentivos y el establecimiento de niveles salariales en las diferentes categorías profesionales.

D. Función de desarrollo de los recursos humanos.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la

motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el ausentismo y sus causas.

E. Función de las relaciones laborales.

Esta función de ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, Etc.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, busca establecer la adecuada protección de la salud del empleado y de las condiciones de trabajo.

F. Función de servicios sociales.

Esta función gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que presten otras empresas.

Estos servicios sociales pueden ser:

- Becas y ayudas por estudio.
- Servicios médicos de la empresa.
- Seguros de vida.
- Seguros complementarios de jubilación y enfermedad.
- Clubes deportivos y centros recreativos.

2.2.4 Beneficios de la formación del Departamento de Recursos Humanos

En cuanto a los beneficios de la formación de los recursos humanos en las empresas, los puntos de vista de Pérez V., Ortiz A. y Hernández A. (2011), anudados con el autor permiten, entre otros, destacar:

- Logro de objetivos, medidos en relación a la calidad de producto o servicio y del aumento de productividad. Aumenta la perspectiva estratégica.
- Aumento de recursos por una mayor participación en el mercado, el establecimiento de nuevos mercados y el aumento de la versatilidad del empleado.
- Satisfacción del cliente, que resulta de la disminución de las quejas.
- Mayor ajuste de los tiempos de entrega/atención y la percepción de la imagen de la empresa.
- Mejoras en los procesos internos, que surgen de la cohesión como grupo y altos estándares de supervisión.
- Propicia divisiones mínimas entre los departamentos y el establecimiento de objetivos realistas y tangibles en las distintas áreas.

- Garantizar una gestión continua de la formación y procesos participativos más exitosos.
- Permite mejor adaptabilidad al cambio.
- Evita rotación de personal y consigue retener los talentos.
- Motiva cuando no es impositiva, sino participativa.
- Garantiza mejor desempeño y la competitividad organizacional e individual.

En tal dirección, para adaptarse a dichos cambios la formación debe obedecer a un carácter estratégico, por lo que entre otras concepciones puede sintetizarse en:

- Orientarla en función de la estrategia y los objetivos de la empresa.
- Considerar al hombre como el factor estratégico fundamental de la empresa.
- Diseñar planes formativos acordes a la estrategia general de la empresa.
- Partir del enfoque proactivo en la formación de los RR-HH.
- Considerar a la participación como la mejor vía para el diseño, implementación y control de la estrategia de la organización.

2.2.5 Los seis procesos de recursos humanos

Chiavenato (2009) resume las políticas y funciones de administración de recursos humanos en seis procesos básicos, los cuales se presentan en la figura 1.

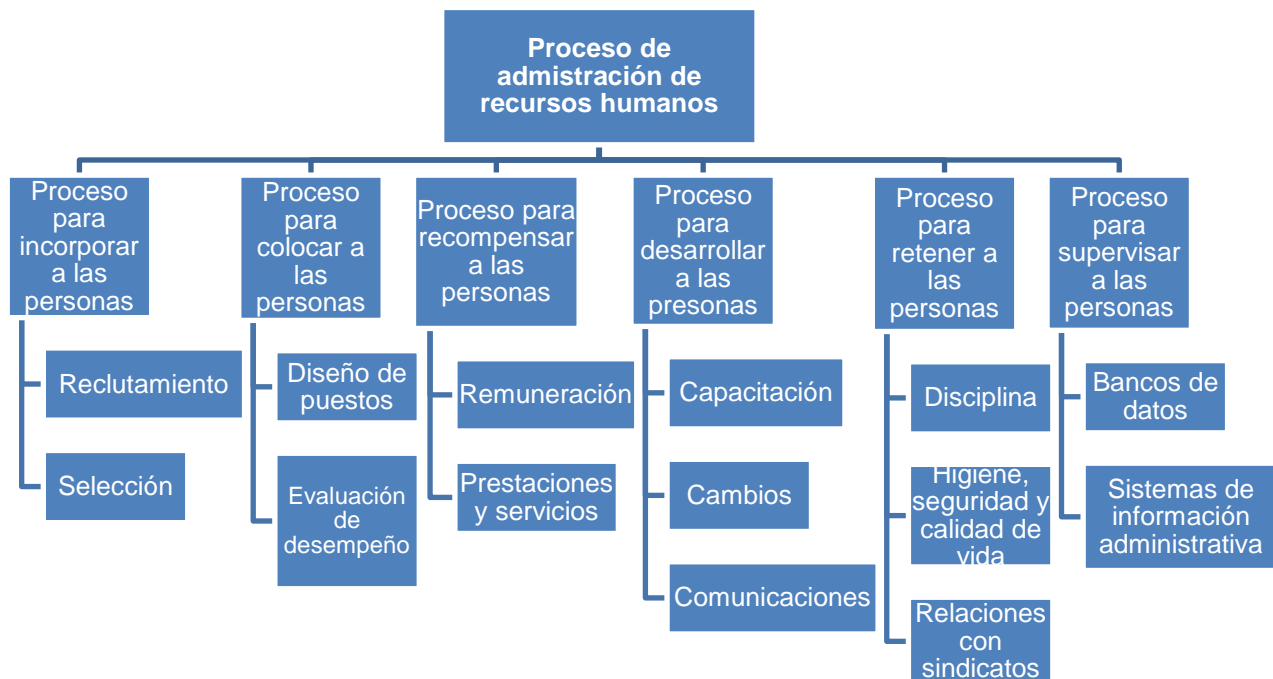


Figura 1. Proceso de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2009)

2.3 PROCESO PARA INTEGRAR PERSONAS

2.3.1 Reclutamiento

Según Chiavenato (2009) reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos para pretender atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Las organizaciones utilizan los análisis y las descripciones de puestos para diversas cuestiones por ejemplo, la base para desarrollar programas de capacitación o para determinar cuánto se debe pagar por los distintos puestos, no obstante, el uso más familiar de las descripciones de puestos es probablemente como fundamento para decidir qué tipos de personas reclutar y, después, puede verse como una serie de pasos de la siguiente manera:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
2. Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos.
3. Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo y, en su caso pasen por una entrevista inicial.
4. Utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar los candidatos viables del puesto.
5. Enviar uno o más de estos candidatos viables con el supervisor responsable.
6. Lograr que el(los) candidato(s) pase(n) por una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar la decisión final respecto de que candidato contratar y que ofrecerle.

2.3.2. Tipos de reclutamiento

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero de la misma área de actividad de la persona y de transferencias puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de las personas y situado en otra área de la organización.), sin embargo el reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos.

2.3.3 Selección de personal

Según Cohen (1981) la Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. Entonces, en la Selección de personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona.

2.3.4 Etapas del proceso de selección

El proceso de selección de personal está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo.

1. Etapa preparatoria

- Determinación de las necesidades de personal
- Análisis y descripción de los cargos u ocupaciones
- Elaboración de las especificaciones del cargo
- Validación de contenido y concurrente de los criterios de selección y las técnicas y los instrumentos
- Determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones

2. Etapa de reclutamiento

- Precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos.
- Determinación de las fuentes de reclutamiento
- Confección de la convocatoria
- Divulgación de la convocatoria

3. Etapa de selección

- Recepción de la solicitud de empleo
- Entrevista inicial

Exámenes:

- Examen médico
- Examen de conocimientos
- Exámenes psicológicos
- Muestras de trabajo
- Verificación de antecedentes
- Entrevista determinativa
- Decisión de selección

4. Etapa post decisión de la selección

- Comunicación de la decisión de selección
- Preparación pre-empleo
- Acogida en la organización

- Período de prueba
- Decisión de empleo definitiva
- Seguimiento
- Determinación de la validez predictiva de los criterios de selección empleados

2.4 PROCESO PARA COLOCAR PERSONAS

2.4.1 Diseños de puestos

Es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones (Chiavenato 2009).

2.4.2 Evaluación de desempeño.

Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación de desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (p. 231).

2.5 PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

Sistema de Recompensas laborales.

García, G., Posada, V. y Hernández, R. (2012) en su artículo "La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción" señalan *que* la remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia.

La organización, al establecer un plan de incentivos, se enfrenta a una serie de opciones ¿Se deben dar los bonos en forma de efectivo o de acciones? ¿Cómo se medirán los resultados? ¿Cuánta discreción tendrán los gerentes para conceder los bonos? ¿Cuál será el monto de los bonos? La idea es acoplar el programa a los objetivos de la organización. Los planes de incentivos pueden fomentar la toma de decisiones a corto o largo plazo, asumir mayores o menores riesgos, mayor o menor cooperación con otros gerentes y otros aspectos semejantes.

Hay que reconsiderar las recompensas ya que en la actualidad, muchas empresas dependen de sus sistemas de recompensas para que les ayuden a implementar sus estrategias. Las recompensas y los incentivos son una parte dominante de la vida de las organizaciones al igual que desempeñan un papel importante en la sociedad en general. La idea central es que las personas adoptan una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas.

Recompensas informales.

Son aquellas que se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño. Las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son: Adecuar la recompensa a la persona. Comience con las preferencias personales del individuo; recompénselo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria. Así como adecuar el premio a lo logrado. Para que el refuerzo sea eficaz ante un buen desempeño se debe tener presente cuánto significa el logro del empleado (...).

Recompensas por acciones y logros específicos.

Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las ideas para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el logro de un objetivo determinado de ventas, Una de las recompensas más frecuente en la mayoría de las organizaciones es la del “Empleado excepcional” o “Empleado del mes”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales o informales, y puede otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio (...).

Recompensas Formales.

Es una de los programas de recompensas que desarrolla la empresa por iniciativa propia para mantener motivado al personal. Una carta de agradecimiento o un elogio en público puede ser una manera significativa de reconocer los esfuerzos y logros de una persona, pero si esa es la única forma de reconocimiento que utiliza el gerente, perderá muy pronto su eficacia.

Puede considerar como regla básica lo siguiente: por cada cuatro recompensas informales (por ejemplo, un “muchas gracias”), debe otorgarse un reconocimiento un poco más formal (por ejemplo, un día libre remunerado); y por cada cuatro recompensas formales, debe darse una todavía más formal (por ejemplo, una placa o un elogio en público durante alguna reunión de la empresa) y así sucesivamente hasta llegar a aumentos de sueldo, ascensos asignaciones especiales (...).

Compensación Indirecta.

La existencia de presentaciones y servicios al personal corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de desarrollo personal de los empleados. Para muchas personas la palabra “compensación” es sinónimo de “salario”. Cualquier otro ingreso que proporcione la organización se considera con frecuencia como algo de menor importancia, haciendo que el término “prestación” se relegue a los aspectos suplementarios. En realidad, la tendencia es el aumento de las prestaciones y los servicios que han crecido más, proporcionalmente hablando en relación a sueldos y salarios, durante los últimos veinte años.

Es cierto que en Latinoamérica la mayor proporción de la compensación aún corresponde a estos factores, pero en ciertas naciones industrializadas, como en Estados Unidos, las prestaciones constituyen un 37% del total de las compensaciones y la tendencia es a todas luces igual en América Latina. Una lista tentativa de algunos de los servicios y prestaciones que las empresas proporcionan a sus empleados, al margen de las prestaciones de ley, convencerá a los escépticos que suponen que las prestaciones sólo abordan un mínimo porcentaje de los recursos de las organizaciones.

Entre los servicios más comunes se cuentan los seguros de vida contratados en el nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, servicios dentales; prestaciones por muerte de un pariente próximo, nacimiento de un hijo, matrimonio y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentos en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados. Esta lista es sólo parcial prácticamente toda organización de mediano o gran tamaño puede incluir varias prestaciones y servicios adicionales; pueden señalarse como objetivos de la organización que se cumplen mediante compensaciones indirectas, los siguientes aspectos reducción de tasas de rotación, desaliento a los movimientos tendientes al conflicto, ventajas para el reclutamiento de personal, y satisfacción de los objetivos de los empleados (...).

2.6 RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

2.6.1 ANTECEDENTES DE LAS ONG EN HONDURAS

La federación de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo de Honduras menciona que los antecedentes de las ONG en Honduras fueron de marcado carácter asistencial. En torno a los años cuarenta surgen las primeras organizaciones con fines sociales que orientan su trabajo a favor de grupos sociales excluidos o afectados por situaciones de emergencia. Estas organizaciones se vinculan directamente con la iglesia católica y otras instituciones similares que ante la incapacidad de los gobiernos de aquella época, comienzan a manejar hospitales y otros servicios de salud como la atención de los ancianos y huérfanos principalmente.

2.7 GLOBAL BRIGADES

2.7.1 VISIÓN

Mejorar la igualdad de vida, mediante el mayor movimiento de responsabilidad social dirigido por voluntarios universitarios en el mundo.

2.7.2 Misión

Empoderar a los voluntarios y las comunidades de escasos recursos, para resolver la diferencia económica de la salud global e inspirar a los involucrados para trabajar juntos hacia un mundo de igualdad.

2.7.3 Estructura organizacional de Global Brigades

La estructura organizacional de Global Brigades está constituida por tres niveles jerárquicos:

- **Parte superior del organigrama:** Se ubica la dirección ejecutiva, como la máxima autoridad de la organización en Nicaragua y Honduras, y los oficiales de programas.
- **Parte media:** Se ubican las gerencias responsables de los departamentos que conforman los diferentes puestos de trabajo.
- **Parte inferior o base del organigrama:** Figuran las unidades de nivel operacional que desarrollan las funciones de mano de obra calificada.

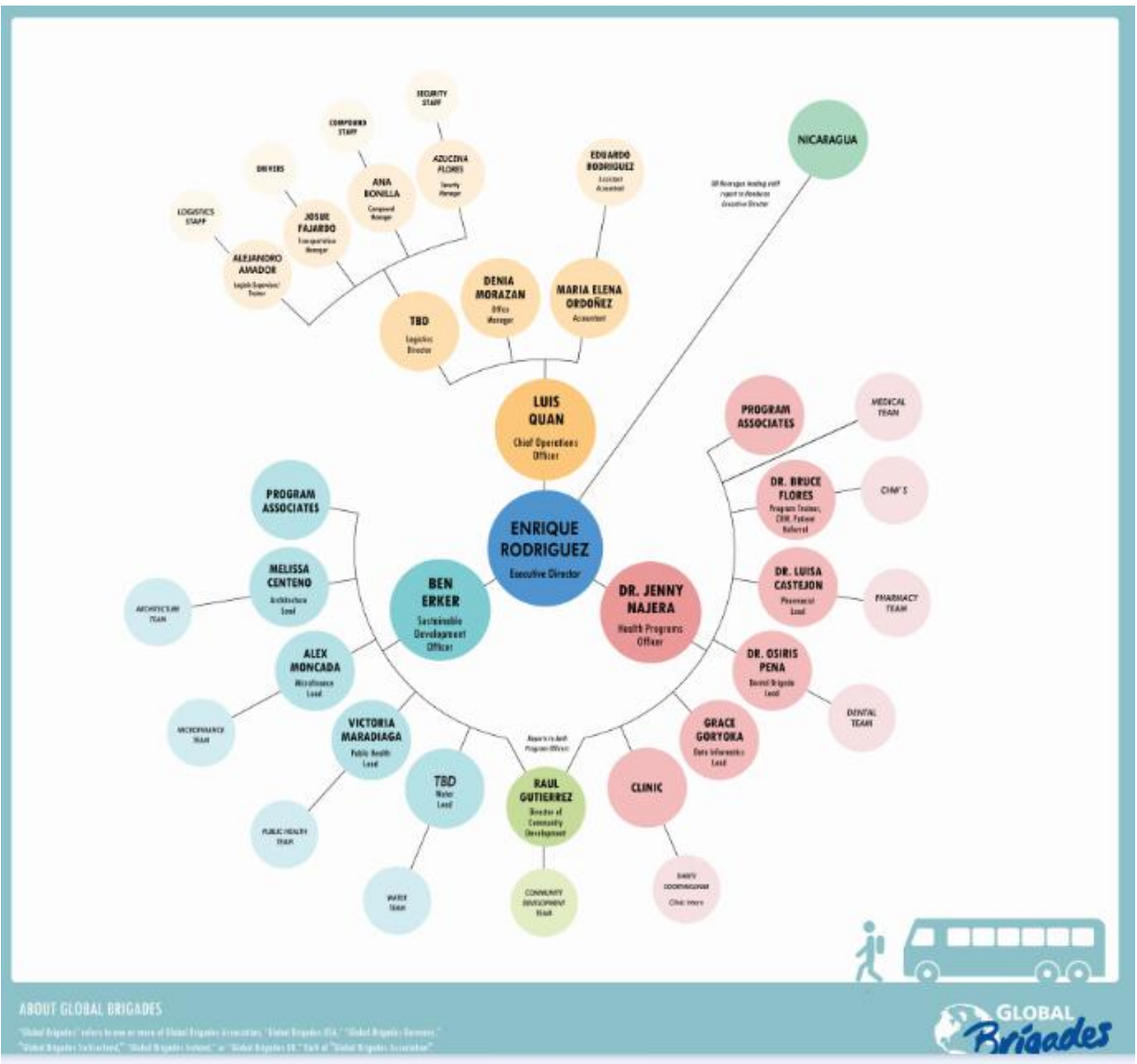


Figura 2. Organigrama de Global Brigades.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Enfoque cualitativo

Según Sampieri (2005) el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Este enfoque permite obtener la información necesaria a través de datos obtenidos por los instrumentos de recolección utilizados, en este caso las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los directores de Global Brigades Honduras y Nicaragua y los cuestionarios aplicados al nivel ejecutivo y operativo, los cuales mostraran a través de descripciones detalladas de personas, situaciones y eventos resultados relevantes para la realización del diagnóstico sobre la administración actual de recursos humanos.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación descriptiva

El alcance de la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Utilizando los métodos de investigación descriptiva de manera independiente basado en conceptos y variables, se tendrá una base de información de cada uno de los roles de trabajo en cada nivel jerárquico y a la vez la identificación de las habilidades, características y necesidades de cada individuo.

Los resultados investigativos de cada componente necesario para la estructuración del Departamento de Recursos Humanos, serán especificados y detallados; aplicando dichos resultados se formaran los procesos de integración, organización y recompensar a los individuos en cada uno de sus puestos en los diferentes niveles dentro de la organización.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población está compuesta por los 32 empleados permanentes que trabajan en la organización Asociación Global Brigadas Honduras.

3.3.2 Muestra

Para la elección de esta muestra se procedió a seleccionar a través de la muestra no probabilística por conveniencia, dividiendo en segmentos la población, seleccionando una muestra para cada segmento.

3.4 SEGMENTOS Y SUJETOS DE INFORMACIÓN

- Segmento directivo
 - 1) Director ejecutivo
 - 2) Oficiales de programas (2)
 - 3) Jefe de operaciones

- Segmento ejecutivo
 - 1) Líderes de programa (6)
 - 2) Asociados de programas
 - 3) Director de desarrollo comunitario
 - 4) Coordinador de informática
 - 5) Director de logística
 - 6) Oficial de recursos logístico
 - 7) Contabilidad

- Segmento operativos
 - 1) Equipo de farmacia (2)
 - 2) Equipo de brigadas de agua (2)
 - 3) Equipo de brigadas de salud pública (3)
 - 4) Equipo de brigadas de micro finanzas (1)
 - 5) Administradora de campamentos (2)
 - 6) Encargado de logística
 - 7) Encargada de seguridad
 - 8) Encargado de transporte
 - 9) Asistente de contabilidad
 - 10) Coordinadores de brigadas
 - 11) Auxiliar de contabilidad

- Entidad externa de GB.
Global Brigades Nicaragua, Panamá y Ghana

Tabla No.2 Población y muestra

Segmento	Población	Muestra
Directivo	4	3
Ejecutivo	12	10
Operativo	16	13
Total	32	26 = 81%
Entidad externa de GB	3	1

La tabla anterior muestra que la población está constituida de los 32 empleados permanentes de la organización, aplicando las técnicas de recolección de datos únicamente a 26 empleados los cuales constituyen un 81% de la población.

De la población de entidades externas de Global Brigades solamente se seleccionó una, la cual es Global Brigades Nicaragua.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

- La observación: dará información sobre cómo se realizan actualmente los procesos de recursos humanos.
- Entrevistas semiestructuradas: la entrevista que se llevará a cabo con el director de operaciones de Asociación Global Brigadas Honduras, tiene como propósito conocer cómo se realiza actualmente la administración en la organización, es de tipo semi estructurada para tener la libertad de incorporar otras preguntas que sean de relevancia para la investigación.
- Cuestionarios estructurados y dirigidos: consiste en un conjunto de preguntas con relación a una o más variables a medir. Las que deben ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. El mismo será aplicado al personal ejecutivo y operativo.

3.6 FUENTES

Para la realización de este proyecto la información obtenida fue de fuentes primarias y secundarias

3.6.1 Fuentes primarias

Observación no estructurada: el objetivo de la observación, es para validar la ausencia de administración de recursos humanos que existe en la organización, ya que se observa que los procesos de recursos humanos son realizados de manera empírica.

Cuestionarios a empleados: se realizan para obtener información relevante, en base a ello proceder a crear los descriptores de puestos correspondientes.

Entrevistas a directivos: Una de las entrevistas que se realizara en el sector directivo es al líder de operaciones, ya que su información será muy valiosa debido actualmente es el responsable de realizar las actividades de recursos humanos.

3.6.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias: se realizaron en consultas a libros físicos, libros y revistas electrónicas, documentos o archivos de la empresa, consultas a diferentes tesis.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

TABLA 3. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE PRESENTAN MAYOR DEFICIENCIA Y NECESIDAD DE SER REESTRUCTURADOS.

criterio	Asociación Brigadas Globales de Honduras	Fundación Brigadas Globales de Nicaragua, S.A
Posee una estructura organizacional bien definida	Si	Si
Realiza actividades de recursos humanos	Si	Si
Está adscripto departamento de recursos humanos	No	No
Cuenta con un responsable específicamente para el área de recuses humanos	No	No
Existen perfiles de puestos	No	No
Realiza reclutamiento externo	Si	Si
Realiza reclutamiento interno	Si	No
Cuenta con Evaluación de desempeño	Si	No
Se ofrece retroalimentación al empleado	No	No
Cuenta con un plan de incentivos	Si	No
Existe plan de capacitación al empleado	No	Si
Posee personal subcontratado	Si	Si
Posee personal de nacionalidad extranjera	Si	No
Cuenta con un tipo de contratación estándar	Si	Si

4.1 RESULTADOS ENCONTRADOS EN LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO DE GLOBAL BRIGADES HONDURAS Y LA ENTIDAD EXTERNA GLOBAL BRIGADES NICARAGUA.

Los resultados que se muestran en la tabla anterior provienen de la entrevista realizada al personal directivo de Global Brigades Honduras y la entidad externa Global Brigades Nicaragua.

A continuación se detalla los resultados encontrados

1. Ambas poseen estructuras organizacionales bien definidas.
2. Actualmente se realizan los procesos básicos de recursos humanos como ser reclutamiento y selección de personal ambos realizados de manera normal, sin ningún tipo de procedimiento establecido.
3. No cuenta con un departamento de recursos humanos adscrito en si estructura organizacional.
4. Tanto GB Honduras como GB Nicaragua poseen dentro sus actividades de administración el área de recursos humanos, sin embargo ambos poseen a una persona que más que identificarse con recursos humanos su labor principal es el área administrativa, realizando procesos de recursos humanos empíricamente.
5. Se realiza reclutamiento externo en ambas organizaciones.
6. GB Honduras cuenta con más años de operar en cuanto GB Nicaragua es una organización relativamente nueva por lo que conlleva a que en Honduras si se realice el reclutamiento interno ya que se cuenta con mayor número de personas dentro de la organización, en cambio Nicaragua el número de empleados es poco que solo cubre los puestos actuales sin oportunidad de dar promociones a los empleados internos.
7. En Global Brigades Honduras se cuentan con evaluación de desempeño realiza una vez al año con el propósito de medir el rendimiento del empleado para ofrecer el siguiente año un aumento salarial cuyo porcentaje será proporcional al porcentaje obtenido en sus evaluaciones. Es de hacer notar que los empleados no reciben retroalimentación de la misma, proceso que debe ser fundamental para que los empleados puedan conocer sus fortalezas y debilidades y de esta manera mejorar.

Mientras tantos en Global Brigades Nicaragua no evalúan el desempeño del empleado, y por lo tanto no tienen ningún tipo de retroalimentación.

8. No se cuentan con un plan de incentivos formalizados.
9. No existe plan de capacitación al empleado en ambas organizaciones.
10. Poseen personal subcontratado.
11. GB Honduras cuenta con personal de nacionalidad extranjera, pero su aportación a la organización es voluntaria.
12. GB Honduras cuenta con un tipo de contratación estándar para empleados permanentes y uno exclusivo para empleados temporales. En Nicaragua solo se cuenta con contratos permanentes.

4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS EN LOS CUESTIONARIOS APLICADOS EN EL NIVEL EJECUTIVO Y OPERATIVO

1. Un 18% del personal aún no conoce en un 100% sus funciones a realizar en sus puestos de trabajo, debido a que no existen descriptores de puestos y también no reciben inducción al momento de incorporarse a laboral para la organización. El otro 63% si conoce sus actividades ya que es personal que posee antigüedad en la organización, sin embargo al momento de incorporarse los puestos era relativamente nuevos así que ellos fueron estableciendo las funciones y responsabilidades a realizar.
2. La visión, misión y objetivos de la organización no están claras para los empleados, solo un 15 % de los empleados se sienten identificados, el resto lo desconoce.
3. No se mostró personal con antigüedad, que haya recibido una inducción específicamente de su futuro puesto de trabajo, ya que era una organización que comenzaba sus operaciones y no estaba creado ningún puesto, por lo tanto a cada uno le correspondió básicamente desarrollar, conforme a las necesidades su puesto de trabajo. Actualmente se realiza inducción pero solo a puestos operativos como ser conductores y coordinadores de brigadas. Para el resto de puestos aún no cuentan con ningún tipo de inducción.
4. El personal permanente de Global Brigades muestra inconformidad en el aspecto de desarrollo de persona, ya que no se cuenta con un programa de capacitación, lo que da como resultado la inexistencia de planes de capacitación para los empleados.
5. Se demostró que se realizan evaluaciones de desempeño al personal, con el fin de proporcionar un porcentaje de aumento salarial cada año, sin embargo ellos no reciben

retroalimentación de la misma generando controversia ya que ellos desconocen las áreas en las cuales están teniendo debilidades y fortalezas.

6. Actualmente la organización ofrece ciertos tipos de incentivos a los empleados, por lo que los empleados en este área se sienten satisfechos, solo un 9.3% mostró que deberían de ofrecer otros tipos de recompensas debido a la carga de trabajo que poseen. Un 30% manifestó que no solo son importantes los incentivos financieros que a veces era necesario los incentivos no financieros, como tener un poco más reconocimiento y agradecimiento por parte de la organización por su ardua labor realizada día con día, el 41.7 manifestó estar conforme con incentivos y compensación.
7. Existe insatisfacción por parte de algunos empleados, debido a que se sienten poco identificados con su puesto, o ya sea con la organización.
8. En su mayoría los empleados expresaron la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos, el cual podría marcar más su rol en organización, creando procesos que beneficien tanto a la organización como a los mismos empleados, estableciendo políticas que den una labor más profesional y equitativa dentro de la organización y que el mismo pueda traer desarrollo personal y mejor calidad en el trabajo y a la vez mejores resultados organizacionales.

4.3 DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN GLOBAL BRIGADES

4.3.1 Proceso para incorporar personas

4.3.1.1 Planificación de recursos humanos.

Actualmente no se realiza una planificación de recursos humanos, solo se realizan algunos pasos del proceso de recursos humanos de manera empírica, y más que todo se retoman algunos procesos cuando surge la necesidad de contratar un nuevo empleado para cubrir una vacante.

4.3.1.2 Proceso de reclutamiento.

Canales utilizados tanto en reclutamiento interno como externo

Interno:

- Promociones del personal: Se toma en cuenta la contratación para una plaza vacante a personal temporal, pero no se considera al personal permanente con mayor

antigüedad y experiencia que puedan concursar para obtener el puesto vacante y dar la oportunidad de crecimiento o desarrollo de carrera.

- Recomendación de empleados.

Externo:

- Agencias de colocación: Tecoloco
- Currículos recibidos en las oficinas.
- Redes sociales: Facebook

De acuerdo a los datos anteriores podría concluirse lo siguiente:

No se cuenta con una base de datos que sea manejada y actualizada por el área de recursos Humanos, la cual se mantenga actualizada con datos personales y currículos de profesionales que manifestaron su interés en un empleo en la organización de igual manera los aspirantes que han integrado ternas en procesos de selección del puesto vacante.

También no promueven las ofertas de trabajo a los empleados que laboran actualmente dentro de la organización, dándoles oportunidad de ascender de puesto.

4.3.1.3 Técnicas implementadas para la atracción de candidatos

- Promoción de salarios competitivos.

Promoción de beneficios:

- Por ley: IHSS, RAP, y decimocuarto salario
- Adicionales: Seguro de vida y medico hospitalario, fondos de retiro.
- Forma de pago: Quincenal, es decir que se cuenta con un salario pactado por 30 días en donde cada 15 días se paga la mitad del salario.
- Horario de trabajo: lunes a viernes de 8 am a 5 pm. (trabajo de oficina).

4.3.1.4 Proceso de selección

Entrevistas de selección

Las entrevistas a los candidatos se realizan de la siguiente forma:

El Jefe Inmediato del puesto a contratar realiza la entrevista de conocimientos con el fin de verificar la experiencia profesional, conocimientos específicos, etc., no se cuenta con un perfil del puesto que tenga plasmado las actividades y requisitos que requiere la organización, ni tampoco se cuenta con una unidad de Recursos Humanos que pueda medir el nivel cultural de los candidatos, ni que verifique para certificar la experiencia requerida en el puesto. Por lo tanto el jefe inmediato selecciona los posibles candidatos al puesto para que después continúen con la segunda entrevista.

Después el director ejecutivo y el jefe de operaciones realizan la última entrevista. Una vez desarrolladas todas las entrevistas al aspirante, ellos toman la decisión objetiva en la contratación.

Pruebas de selección

No se aplican.

4.3.2 Proceso para colocar a las personas

4.3.2.1 Diseño de puestos

Los empleados con mayor antigüedad mostraron en los cuestionarios, que a medida se iban incorporando en sus puesto poco a poco se iban estableciendo y creando las actividades que les correspondía trabajar, debido a que la organización estaba en su comienzos nadie conocía exactamente en qué consistía las actividades del puesto.

Actualmente a pesar de que ya están establecidos los puestos aún no están creados los descriptores de puestos.

4.3.2.2 Inducción del personal

La inducción de personal es el procedimiento en el cual a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa, en el caso específico de la organización se encontró que no cuentan con un programa de inducción.

Los empleados que comenzaron no recibieron inducción ya que prácticamente ellos fueron los creadores de los puestos ya que la organización era relativamente nueva. De igual manera para los empleados que recién ingresaron a la organización no se les brindo su respectiva inducción y de igual manera aunque ya están establecidas las actividades no existen descriptivos de puestos que se les brinde para recibir actualización del puesto.

4.3.3 Proceso para recompensar a las personas.

4.3.3.1 Recompensas financiera

1. Directas

Salario mensual.

2. Indirectas

Prestaciones:

- Por ley: IHSS, RAP, décimo tercer mes, décimo cuarto mes, periodo prenatal, post natal y lactancia y prestaciones laborales.
- Seguro de vida y medico hospitalario.
- Fondos de retiro.
- Días feriados.
- Días de descanso.
- Viajes de vacaciones.

4.3.3.2 Recompensas no financieras

- Reconocimiento al mejor empleado.
- Cursos de inglés.

4.3.4 Proceso para desarrollar a las personas

4.3.4.1 Capacitaciones

Actualmente no se otorga ningún tipo de capacitación a los empleados permanentes de la organización; por lo tanto se puede resumir que la organización no cuenta con ningún proceso de capacitación, sin embargo los empleados respondieron que gustaría que existiera dentro de la empresa programas de capacitación que puedan aumentar su desarrollo personal.

4.3.4.2 Desarrollo de las personas

No se aplica ningún método de desarrollo de las personas en su puesto actual, lo que provoca que los empleados se sientan desmotivados y por lo tanto con pocas oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Oportunidades de desarrollo mencionados por los empleados que les gustaría se incluyeran en la organización.

- Capacitación interna y externa en la organización.
- Charlas motivacionales.
- Cursos de liderazgo.
- Promociones de puestos.

4.3.5 Proceso para retener a las personas

4.3.5.1 Relaciones con las personas

No se cuenta con un programa de relaciones con los empleados establecido que el mismo incluya: comunicación entre la organización y el empleado, cooperación, protección, ayuda, disciplina y conflictos.

La falta del mismo provoca que las relaciones entre los mismos empleados presenten en un contexto de conflictos y de bastante competencia por lo que genera falta de trabajo en equipo y un sentimiento de trabajar en familia.

4.3.5.2 Higiene, seguridad y calidad de vida

No existen programas de higiene y seguridad en el trabajo sin embargo el mismo trabaja de manera de costo beneficio para la organización pero a la vez funciona como para mejorar el desempeño en la organización.

No existen riesgos laborales en ninguno de los puestos. En las instalaciones si se presentan deficiencias como la distribución de oficinas, iluminación, falta de mobiliario y equipo, material de oficina, etc.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Tomando en cuenta la situación actual de la organización y los resultados antes mencionados, se concluye en que la necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos existe, debido al crecimiento de las operaciones de la institución y la demanda de personal en las diferentes áreas de trabajo genera nuevas necesidades de reclutamiento y de selección de personal, pronosticando así nuevas oportunidades de apertura de vacantes y la evaluación y promoción de individuos ya contratados.

Los procesos de incorporar y colocar a las personas fueron identificados con mayor deficiencia por parte de la organización, y los mismos son muy útiles porque de ellos depende seleccionar el personal más apto para el puesto y obteniendo el personal más apto traerá consigo mayor beneficios para la organización.

Los aspectos más destacados para la estructuración del Departamento de Recursos Humanos según la información actual nos dice que primeramente se necesita establecer un nivel jerárquico, su adscripción e integración para poder distinguir el posicionamiento y roles de trabajo.

Con los resultados del diagnóstico se afirma que para dar inicio a la formación del Departamento de Recursos Humanos, se debe integrar los procesos con mayor prioridad, siendo estos identificados como; integrar, organizar y recompensar a las personas ya que de estos depende la calidad en el talento humano y su desarrollo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Global Brigades seguir cada aspecto para la estructuración del Departamento de Recursos Humanos, para que el mismo esté establecido e integrado dentro de la estructura organizacional de manera que exista un grado mayor de formalización en la organización.
- Como comienzo del departamento se entiende que la organización tiene propuesto contratar un director de recursos humanos, pero a medida que se vayan formalizando los procesos se hará necesario la contratación de personal que se dediquen únicamente a lo que se refiere únicamente a los procesos de reclutamiento y selección y sobre contratación.
- No obstante aunque el departamento se encuentra bajo la supervisión de la directora ejecutiva de la organización, será importante que ésta le conceda un grado mayor de autonomía, en lo referente a la toma de decisiones sobre la administración del recurso humano.
- Para Global Brigades los procesos de integrar, colocar y compensar a las personas son fundamentales para la organización por lo que se recomienda comenzar con la creación de los mismos, estipulando políticas y procesos para los mismos.
- Es importante enfocar más de atención en lo que a desarrollo de personas se refiere, para que los empleados se encuentren satisfechos, realizando sus actividades con calidad y alcanzar objetivos para la organización.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Tabla 4. Resumen del diagnóstico y aplicación

Problema	Causa	Efecto	Posible Solución
Deficiencia en las actividades de recursos humanos	Ausencia del departamento de recursos humanos	Falta de planes de acción específicos para incorporar, organizar y recompensar a las personas	Estructurar el Departamento de Recursos Humanos en Global Brigades.
Proceso deficiente para incorporar personas	<ul style="list-style-type: none"> • Alto requerimientos de personal en temporadas altas de brigadas. • No se cuenta con base de datos personales y currículos de profesionales que manifestaron su interés en un empleo. • Falta de manuales de inducción y descriptores de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal temporal inmediata sin realizar ningún proceso de selección. • Escasez de candidatos para puestos vacantes. • Personal que desconoce las actividades de su puesto y generalidades de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar proyección de requerimientos de personal para temporadas de brigadas. • Contar con una base de datos que sea manejada y actualizada por el área de recursos Humanos, la cual se mantenga actualizada con datos personales y currículos de profesionales que manifestaron su interés en un empleo en la organización de igual manera los aspirantes que han integrado ternas en procesos de selección del puesto vacante. • Implementar manuales para el proceso de inducción y creación descriptores de puestos
Preferencia a fuentes externas de abastecimiento de personal.	Políticas sobre fuentes de suministro de personal están orientadas al desarrollo interno de la organización.	Bajo alcance al objetivo específico de desarrollo de un plan de carrera y al de desarrollo profesional del empleado.	Establecer políticas sobre fuentes para la contratación de personal, de manera que se alineen con los objetivos organizacionales.
Falta de información en el personal.	Falta de transmisión de planeación estratégica y actividades del departamento.	Desconocimiento y apatía hacia logros de objetivos del departamento y organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar prácticas para mejorar la cultura organizacional. • Reuniones periódicas e informativas acerca de planes, actividades y servicios del departamento.

Problema	Causa	Efecto	Posible Solución
Ausencia de un plan de capacitación.	Bajo interés en el desarrollo personal y profesional del empleado	Desorganización, baja planificación y poco rendimiento en los empleados.	Elaborar e implementar un plan de capacitación que las personas estén identificadas con las actividades d su puesto y para fomentar el desarrollo personal.
Inexistencia en la estructura organizacional de la persona responsable de las funciones de recursos humanos.	Falta de claridad en la línea de autoridad y la unidad de mando.	Inestabilidad de la estructura actual del departamento.	Establecer el departamento de Recursos Humanos en la estructura organización.
Carencia de reconocimiento laboral	Debilidad en recompensas no financieras.	Poca motivación hacia los empleados para el alcance de objetivos organizacionales.	Reconocer a la personas, estableciendo actividades motivacionales que fomenten a los empleados.
Deficiencia en las evaluaciones de desempeño.	Ausencia de retroalimentación hacia el empleado.	Falta de orientación para el empleado, provocando inestabilidad.	Brindar retroalimentación al empleado de sus fortalezas y debilidades.

6.1 DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS EN GLOBAL BRIGADES

La organización cuenta con los procesos informales necesarios para la contratación de personal pero no cuenta en si con un departamento formalizado.

6.2.1 Aspectos relevantes para su estructuración:

➤ Nivel jerárquico

Actualmente dentro de la estructura de la organización no existe el departamento de recursos humanos establecido, esto permite que la persona encargada para realizar dichas funciones no tenga autoridad ante el resto de personal sobre dichas funciones.

Como solución

Global Brigades actualmente es considerada una empresa mediana, por lo tanto conviene tener un Departamento de Recursos Humanos perfectamente definido, el cual sea dirigido por un director de recursos humanos que represente los intereses de esta función a un mismo nivel jerárquico que los demás directores de la organización, ya que esto depende el grado de autoridad que tendrá con el resto del personal, y a sí

mismo para poder conseguir una política de personal que intente un equilibrio de intereses en el proceso de determinación de los objetivos de la Organización.

➤ Su adscripción

En la organización no existía la necesidad del Departamento de Recursos Humanos, por lo tanto actualmente no se encuentra adscrito, solamente existía una persona encargada de algunas de las funciones, pero normalmente quien lo hacía no eran expertos en Recursos Humanos, ya que su función principal era en el área administrativa.

Se recomienda:

Una vez creado el departamento se recomienda sea agregado a la autoridad más alta, de esta manera se pronostica más posibilidades de éxito ya que contara con un grado mayor de autoridad y prestigio.

El aumento de personal ha despertado una inquietud de comenzar a introducir el departamento, iniciando con la contratación de una persona que comience a realizar las funciones prácticas del departamento, y a medida sea incorporado y establecido es necesaria la incorporación de dos personas que pueden auxiliar al director de recursos humanos.

➤ Su integración

Ha crecido la necesidad para Global Brigades para integrar el departamento y esto como consecuencia del crecimiento que se ha logrado en los últimos años y ahora es necesario que se establezcan procesos y políticas de recursos humanos.

Se recomienda:

Básicamente su integración es considerada por el tamaño que tenga la empresa. Se propone incorporar el departamento a mediano o largo plazo a través de la realización de una planificación estratégica de RRHH por parte de la organización, y acordar estrategias y necesidad del departamento.

Mientras tanto a corto plazo se puede contratar a una persona que asuma la función Como director de Recursos Humanos, el cual pueda enfocarse en mejorar los procedimientos del departamento. Es de suma importancia sea incorporado dentro de la estructura para que el personal empiece a ver al mismo con el respeto y con el grado de autoridad que debe de tener.

➤ Sus funciones

Con el crecimiento de personal y la forma de contratación que existe en la organización el crecimiento de las funciones de recursos humanos se ha incrementado.

Se recomienda:

Reforzar el departamento de recursos humanos como socio estratégico a través de su mayor implicación y presencia en el plan Estratégico de la organización y también sería preciso reforzar la formación técnica de los responsables. También la implementación de estrategias y políticas de RRHH como pilar básico que favorezca el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabla. 5 Funciones del departamento de recursos humanos.

FUNCIONES	ATRIBUCIONES POR FUNCIÓN
Planeación de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección del recurso humano en temporadas altas de brigadas. • Establecimiento de fuentes internas y externas de personal. • Diseño de bases de datos de personal. • Coordinación de actividades del Departamento. • Diseño y ejecución del plan de carrera y sucesión. • Creación de planes, políticas y estrategias de evaluación, capacitación y motivación. • Diseño de políticas de compensación y beneficios. • Definición del proceso de integración de personal. • Análisis y diseño de puestos.
Normativa laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Acoplamiento de las funciones de personal a lo requerido por el Código de Trabajo. • Revisión del reglamento interno de trabajo.
Reclutamiento, selección y contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Requisiciones de personal. • Revisión de fuentes de contratación. • Ejecución del proceso de reclutamiento y selección. • Realización de contratos de trabajo. • Seguimiento a períodos de prueba. • Suspensión o extinción de contratos de trabajo.
Inducción, capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenidas. • Seguimiento al proceso de incorporación a la organización. • Organización para el cumplimiento de planes y políticas de

	<p>evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de las necesidades de capacitación. • Establecimiento de planes de capacitación. • Realización y seguimiento de encuestas de clima laboral. • Retroalimentación sobre las actividades de evaluación y capacitación. • Atención a conflictos laborales.
Salarios, beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de políticas salariales. • Gestión del pago de planilla. • Deducciones para pagos de IHSS y Rap. • Deducciones para el fondo de pensiones. • Deducciones de plan telefónico corporativo.

➤ Sus relaciones

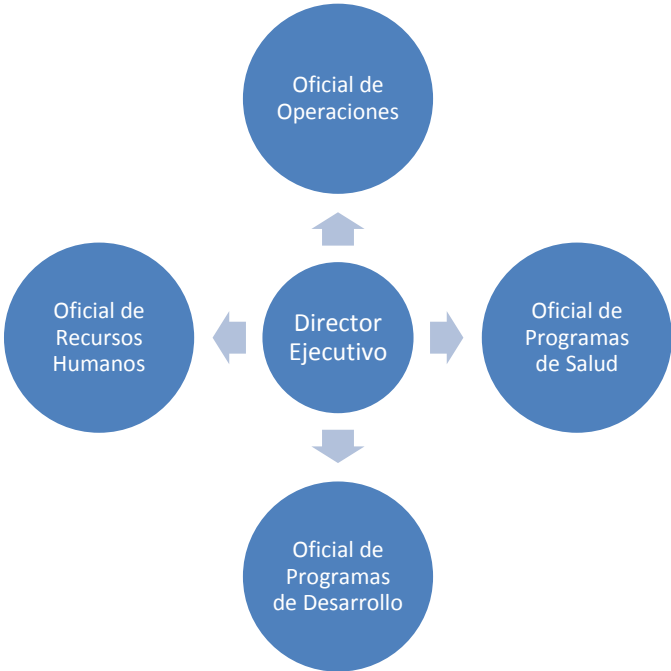


Figura 3. Estructura organizacional nivel directivo.

Explicación de la figura 3. Se recomienda que el departamento de recursos humanos sea integrado a la estructura organizacional en el nivel superior junto con los oficiales de cada programa o departamento ya que ellos son directamente jefes inmediatos del resto del personal.

Estableciendo específicamente las actividades de cada uno para evitar interferencia en la labor de cada uno de las unidades.

6.2.2 cronograma del plan de implementación propuesto para la estructura del Departamento de Recursos Humanos

La estructura del departamento puede ser implementado siguiendo el siguiente cronograma de actividades:

TABLA. 6 Cronograma de plan de implementación

Actividades para la creación del Departamento de Recursos Humanos	Mayo 2014		Junio 2014		Julio 2014																																
	1	al 31	1	al 30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Establecer el nivel jerárquico	■																																				
Adscripción del Departamento		■	■																																		
Integración del Departamento			■	■																																	
Establecimiento de funciones al responsable				■	■																																
Establecimiento de Relaciones					■																																
Creación del puesto					■	■																															
Asignación de Salario						■																															
Presupuesto de equipo requerido							■																														
Reclutamiento					■	■	■	■																													
selección												■	■	■	■																						
Contratación																				■																	
Incorporación al área de trabajo																				■																	
Inducción																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inicio de periodo de prueba																																					
Inicio de actividades																																					

Tabla 6. Presupuesto mensual para la implementación del Departamento de Recursos Humanos

Descripción	Valor
Mobiliario y equipo	
Computadora de escritorio	12,899
Impresora	1,700
Escritorio	5,390
Silla	1,800
Archivo	2,990
Teléfono fijo	800
Materiales de oficina	1,800
Sueldo mensual	25,000
Total	L. 52,379

6.2.3 Descripción técnica de puestos del director de recursos humanos

Datos de identificación	
Nombre del Cargo	Director de Recursos Humanos
Otros Nombres del Cargo	Jefe de Recursos humanos
Nombre de la empresa:	Global Brigades Honduras
Jefe Inmediato	Director ejecutivo Honduras
Departamento o Unidad a la que pertenece	Administración

Relaciones internas y externas: Puestos, áreas o empresas con las que se tiene relación		
Internas		Externas
Puestos que le reportan directamente	Puestos que reportan indirectamente	Empresas, organizaciones, etc.
		Empresas que provean capacitación
		Empresas que proveen mantenimiento
		Ministerio publico

Objetivo del Puesto
<p>Planear, Organizar, Dirigir y Controlar los sistemas y subsistemas de personal, a fin de garantizar la provisión del recurso humano para la organización, estableciendo políticas y objetivos. Trabajará de forma directa con el Director ejecutivo, oficial de operaciones y oficiales de programas.</p>

Funciones del Puesto	Función, diaria, semanal, mensual
Formular, proponer y dirigir las normas, políticas y procedimientos para la adecuada administración del recursos Humano	M
Establecer las fuentes de Recursos Humanos	M
Participar en entrevistas a candidatos para puestos vacantes	S
Crear, dirigir y evaluar los planes y actividades de desarrollo para el departamento de recurso humano	S
Detección de necesidades de capacitación y desarrollo de Recurso Humano	M
Velar por mantenimiento del clima laboral estable	S
Diseñar y definir políticas organizacionales de compensación y beneficio para los empleados	M

Funciones del Puesto	Función, diaria, semanal, mensual
Realizar diseño y creación de puestos nuevos y existentes	D
Elaboración de planilla	S
Realizar y actualizar base de datos de personal	S
Observar el cumplimiento en cuanto a lo establecido en el código de trabajo de Honduras	D
Elaboración de planes y estrategias de reclutamiento y selección de personal	S
Evaluar el reglamento interno de la organización.	M
Inducción al nuevo personal	M
Proponer y dirigir actividades para conservar las instalaciones de la organización.	S
Informar al director ejecutivo de los resultados obtenidos de las actividades del departamento	S
Realizar evaluaciones de desempeño	S
Realización de contratos	M

Responsabilidades a Tomar en Cuenta al Ejercer el Cargo	
Dirección de personal:	Contratar, dirigir y supervisar el desempeño de los empleados que forman parte del departamento de recursos humanos.
Responsabilidad Sobre Materiales:	Equipo y materiales asignados
Responsabilidad Sobre Dinero:	No hay
Tramites, procesos, etc.	Procesos de recursos humanos y administración de personal.

Requerimientos y condiciones de Trabajo			
Disponibilidad para viajar	Si	Tipo de trabajo	Administrativo
cambios de residencia	No	Posiciones del cuerpo	Supervisión
Horario de trabajo	Diurno	Esfuerzo mental	70% sentado
Periodos especiales de trabajo	Si	Esfuerzo físico	30% de pie
Ambiente	Agradable	Seguridad	se requiere en su mayoría
			No se requiere
			sin ninguna gravedad

Conocimientos y experiencia	
	Nivel de importancia Siendo el 1 de menor importancia y el 5 máximo
Formación académica	
Licenciatura en administración de recursos humanos, empresas, Psicología industrial.	5
Maestría en Recursos Humanos	4
Experiencia	Nivel de importancia
Experiencia en el ámbito de Recursos Humanos	5
Conocimientos requeridos	Nivel de importancia
En procesos de reclutamiento y selección de personal	5
En contratación de personal	5
Idiomas	Nivel de importancia
Ingles	5
Conocimiento en paquetes computacionales	Nivel de importancia
Paquete office	5
Habilidades requeridas	Nivel de importancia
Habilidad de Trabajo en Equipo	5
Habilidad para implantar un Liderazgo	5
Rapidez de Decisión	5
Habilidad Expresiva	5
Capacidad de Juicio	5
Coordinación General	5
Iniciativa	5
Creatividad	5
Habilidad para Trabajar bajo presión	5
Habilidad para manejo de personal	5
Buenas Relaciones Interpersonales	5
Disponibilidad de Trabajo en Horas Extras	5
Disponibilidad para trasladarse frecuentemente al área	3
Capacidad de negociación	5

Fecha de la última revisión		
Nombre y firma del ocupante del puesto	Nombre y Firma del jefe inmediato	Nombre y firma del director ejecutivo

6.3 CREACIÓN DE LOS PROCESOS DE INTEGRAR, COLOCAR Y RECOMPENSAR A LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN GLOBAL BRIGADES

6.3.1 Proceso para incorporar a las personas

Este proceso incluye reclutamiento y selección de personal

Paso #1

Motivos de contratación o requerimiento de personal

Los requerimientos de personal se pronosticaran a través de:

- Plazas vacantes de puestos que están dentro de la estructura: por motivos de salidas del personal ya sea por renuncia o despidos.
- En el caso de contrataciones temporales para cubrir incapacidades por enfermedad del personal permanente de la organización.
- Creación de nuevos puestos: creación eficaz de un cargo, conforme a las necesidades que surjan en la empresa.
- En el caso de promociones o ascensos de personal.

Paso #2

Publicar las vacantes por los siguientes medios: Es importante tener más opciones de medios para ofertar las vacantes de trabajo, a continuación se proponen las siguientes:

- Periódico: La Prensa para la zona norte y El Heraldo para la zona centro y sur.
- Internet: Página de la secretaria de trabajo, compu trabajo, tecoloco.

Se recomienda la implementación del siguiente proceso de reclutamiento y selección:

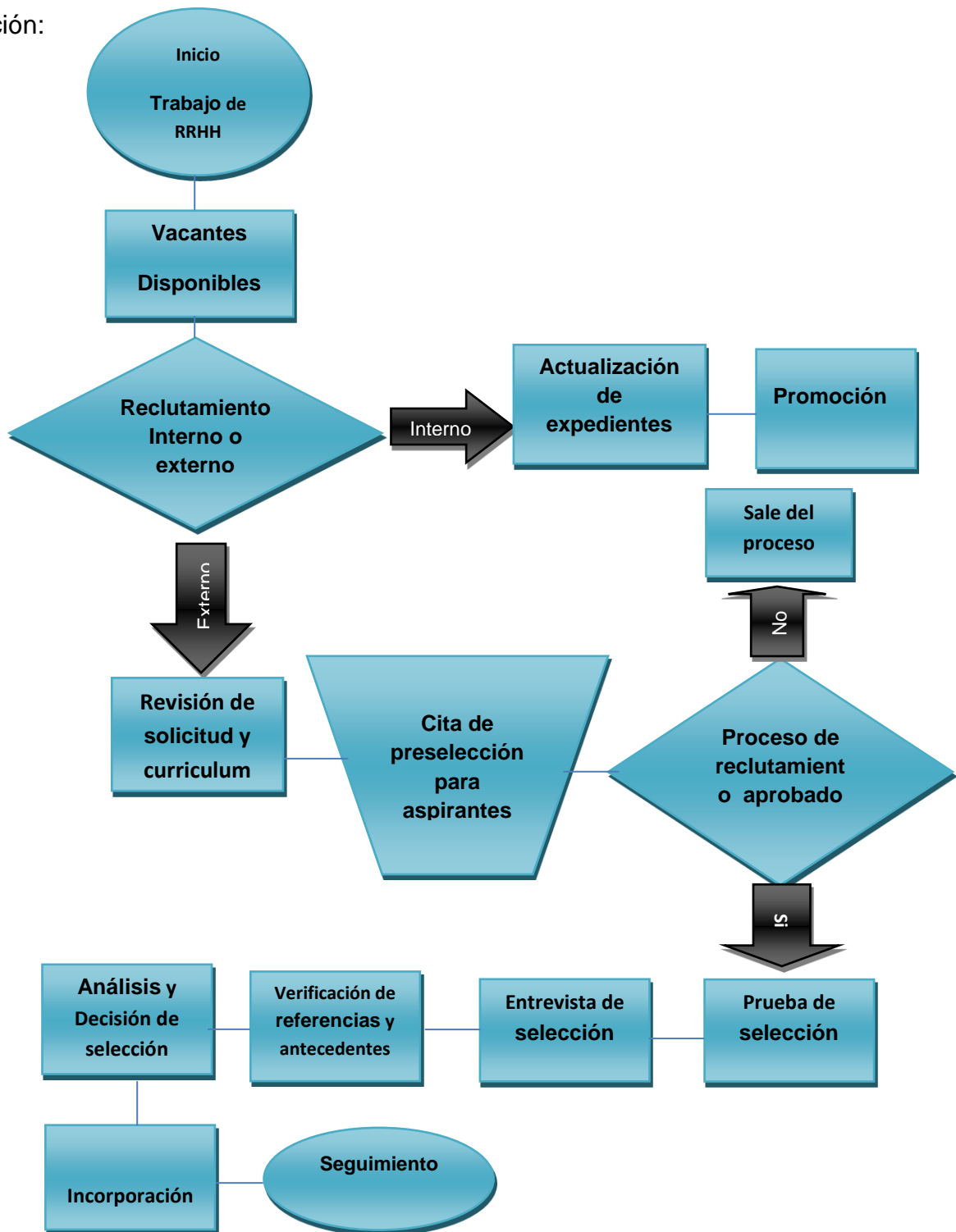


Figura 4. Proceso de reclutamiento y selección

El área de Recursos Humanos debe realizar diferentes actividades para encontrar a la persona con las habilidades, competencias, experiencia y conocimientos necesarios para llenar una vacante. Este proceso generalmente consume mucho tiempo ya que requiere bastante trabajo manual y la coordinación de varias personas a lo largo del proceso.

Paso # 3

A continuación se describirá el proceso de Reclutamiento y selección propuesto:

- Inicio: El proceso comienza cuando una solicitud de personal es realizada, si la descripción del cargo solicitado no existe, el Analista de Recursos Humanos lo debe crear.
- Vacantes disponibles: Una vacante representa la oportunidad de mejorar y redefinir funciones y responsabilidades dentro de un área, para lograr un efecto positivo es necesario encontrar la persona adecuada.
- Reclutamiento Interno: tomar en cuenta para el puesto vacante a los miembros que trabajan dentro de la organización.
- Actualización de expedientes: Verificar expedientes de personal interno que cumplan con las características para optar a un nuevo puesto.
- Promoción: Tomar como prioridad la promoción para que empleados con antigüedad y excelente desempeño puedan participar a obtener puestos más altos y más complejos, pero dentro de la misma áreas de actividades de las personas.
- Reclutamiento Externo: Buscar posibles candidatos que se encuentren dentro del mercado laboral.

Los métodos de reclutamiento externo recomendados a utilizar en este proceso:

- Anuncios o avisos: la forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas de nuestro local, etc.
- Agencias de empleo: empresas en donde nos ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.
- La competencia: empresas competidoras, de las cuales podemos conseguir postulantes capacitados y con experiencia.
- Creación de bases de datos: que incluya en tomar como postulantes a personas que ya hemos evaluado o que nos han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

- Redes sociales: en el mundo moderno, actualmente muchos profesionales se encuentran integrados en las redes sociales por lo tanto hoy en día son una excelente fuente de reclutamiento.
- Revisión de solicitud o curriculum: optar por las curriculum o solicitud de empleo que cumplan más con las expectativas que se desean para el puesto vacante.
 - Revisiones originales y copia.
 - Revisión de políticas de personal.
 - Chequeo de referencias personales, académicas y laborales.
- Cita de preselección para aspirantes: citar a los individuos que poseen más habilidad y capacidad para ocupar el puesto disponible.
- Proceso de reclutamiento o aprobación: Para finalizar el proceso de Reclutamiento y empezar el proceso de Selección, es necesario filtrar aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos planteados para evitar pérdidas de tiempo y recursos.
- Prueba de selección: Las pruebas de selección que se deben aplicar serán:
 - Prueba de conocimiento: consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escriba con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
 - Prueba psicológica: consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, por lo que se recomienda contratar los servicios de un psicólogo que nos ayude con ello.
- Entrevista de Selección: es realizada con el fin de obtener información valiosa que se requiere para el puesto, esta entrevista podría ser realizada por el jefe inmediato del área a la que pertenece el puesto vacante.

Existen una variedad de entrevistas pero cual seleccionara dependerá del cargo o la cantidad de personas a entrevistar.

¿Cuál elegir?

Esto dependerá la situación, cantidad de entrevistados, e información que se quiera obtener. A grandes rasgos, la entrevista estandarizada es la ideal cuando hay muchos candidatos para el puesto de trabajo, la entrevista en profundidad cuando se quiere conocer las competencias y habilidades de los empleados, y la entrevista no dirigida es aquella en la que se quiere llegar a algo más para conocer algunos aspectos del candidato a los que no se podría llegar de otra forma. Aun así, no hay que seleccionar el tipo de entrevista a la ligera.

- Verificación de referencias y antecedentes: Debe de existir un control de antecedentes laborales y referencias personales. Ya que lo más posible es que el postulante provea una referencia personal que lo represente de manera favorable, el responsable tendría que ser el representante de recursos humanos, y este es un paso de mucho cuidado para poder elegir al postulante adecuado.
- Análisis y decisión de selección: Después de varias entrevistas y pruebas son aplicadas tanto por el jefe de área o el personal de recursos humanos, los empleadores identifican quien es la persona idónea que cumpla con los requisitos y expectativas, la cual será la que ocupara el puesto vacante.
- Individuo contratado: Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.

Los tipos de pruebas para selección que se deben aplicar son:

- Pruebas de Inteligencia: Permiten hacer una valoración de las capacidades intelectuales de una persona, y de esta manera conocer si es apta para el puesto.
- Pruebas de Aptitudes: se realiza para conocer las aptitudes o capacidades que tienen los concursantes para desempeñar las diferentes actividades que requiere el puesto.
- Potencial de Entrenamiento: Mide la capacidad de aprendizaje que tienen los individuos para adquirir nuevos conocimientos.
- Pruebas de Personalidad: se busca conocer un poco sobre la personalidad de los aspirantes del puesto.
- Pruebas para medir Competencias: Evalúa el desempeño o habilidades que poseen las personas para coordinar esfuerzos y solución de conflictos.
- De Supervisión (jefaturas): Este test tiene por objetivo evaluar las aptitudes de mandos intermedios. Es un excelente instrumento utilizado en formación profesional como punto de partida de las discusiones de grupo sobre los problemas del mando.
- Pruebas de Valores: Se busca conocer sobre los valores con los que cuentan los individuos.

SOLICITUD DE EMPLEO



Puesto solicitado: _____

Sueldo mensual deseado: _____

<i>Datos personales</i>		
Nombre completo		Foto
Numero de identidad		
Lugar y fecha de nacimiento		
Nacionalidad		
Teléfono		
Genero	Masculino () Femenino ()	
Edad		
Estado civil	Soltero () Casado () Viudo () Divorciado () Otro ()	
Peso y estatura	Peso _____ Estatura _____	
Personas que dependen de usted		

<i>Documentación</i>	
Número de seguro social: _____	Número de pasaporte: _____
Posee licencia de conducir Si () No () Numero y clase de licencia _____	

<i>Conocimientos y experiencia</i>			
Formación académica			
Escolaridad	Nombre de la institución	Periodo	Titulo obtenido
Profesional			
Carrera técnica			
Secundaria			
Primaria			
Otra			
Conocimientos			Nivel de profundidad del 1 al 5

Idiomas que domina	Nivel de profundidad del 1 al 5
---------------------------	--

Conocimientos	Nivel de profundidad del 1 al 5
----------------------	--

Siendo el 1 de menor profundidad y el cinco de mayor profundidad

Empleos anteriores		
---------------------------	--	--

Nombre de la institución o persona	fechas	Puesto

Motivo de la separación:

Nombre de la institución o persona	fechas	Puesto

Motivo de la separación:

Nombre de la institución o persona	fechas	Puesto

Motivo de la separación:

<i>Referencias personales</i>

Fecha	
Nombre y firma del Aspirante al puesto	

LISTA DE REVISIÓN DE EXPEDIENTE



- **Solicitud de empleo** _____
- **Fotografía de color reciente** _____
- **Curriculum Vitae** _____
- **Descriptor de puestos** _____
- **Referencias personales** _____
- **Contrato de trabajo** _____
- **Referencias laborales** _____
- **Fotocopia de títulos y diplomas** _____
- **Solvencia de antecedentes penales** _____
- **Fotocopia de documentos personales**
 - Identidad** _____
 - Licencia de conducir vigente** _____
 - IHSS** _____
 - RAP** _____
- **Memorándum enviados** _____

6.3.2 Proceso de colocar a las personas

6.3.2.1 Diseño de los puestos de trabajo

El análisis y diagnóstico se procedió a realizarlo mediante el uso de un cuestionario aplicado al personal de Global Brigades, la cual está estructurada de la siguiente manera: (ver anexo 3)

1. Información General: donde constan datos personales como nombres, edad, cargo, nivel de instrucción, título obtenido, idiomas, y número de personas que están en su área de trabajo.

2. Experiencia Laboral y Capacitación: en esta sección se enumera los trabajos desempeñados en otras instituciones y las áreas en las cuales ha prestado sus servicios. También se enlistan todos los cursos, seminarios, talleres que haya tomado el empleado.

3. Cultura Organizacional: este punto contiene preguntas sobre la misión, visión, objetivos y misión de su puesto de trabajo.

4. Funciones y Responsabilidades: aquí se detallan las funciones periódicas y ocasionales desarrolladas por cada empleado así como también las responsabilidades asignadas al puesto de trabajo.

5. Ubicación dentro de la estructura orgánica: descripción de las personas a las cuales se rinde cuentas, quien o quienes lo supervisan, a quien o quienes supervisa y quiénes son los compañeros dentro del área de trabajo.

6. Destrezas y Habilidades generales: sección dividida en dos partes, la primera donde se enumera las destrezas técnicas y la otra parte las habilidades conductuales.

Descriptor de puesto de directo de programa medico

Datos de identificación	
Nombre del Cargo	Director del Programa Medico
Otros Nombres del Cargo	Líder de Programa de Brigadas Medicas
Nombre de la empresa:	Global Brigades Honduras
Jefe Inmediato	Director ejecutivo Honduras
Departamento o Unidad a la que pertenece	Programa de Brigadas Medicas

Relaciones internas y externas: Puestos, áreas o empresas con las que se tiene relación		
Internas		Externas
Puestos que le reportan directamente	Puestos que reportan indirectamente	Empresas, organizaciones, etc.
Líder de farmacia	Jefe de bodega	Departamentales de educación
Líder de programas guardianes de salud y referencia	auxiliar de farmacias	Universidad autónoma de Honduras
Líder de programas de brigadas dentales		Departamentales de salud

Objetivo del Puesto
Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el Programa de Brigadas Médicas. Responsable de la operatividad de las Brigadas Médicas que vienen a Honduras tanto en su Programación, Ejecución y Resultados de las mismas.

Funciones del Puesto	Función, diaria, semanal, mensual
Coordinar que los grupos que vienen de brigada estén al tanto de todo lo necesario para realizar su brigada aquí en Honduras	S
Asesorar directamente a los grupos de estudiantes previo a su llegada a Honduras para realizar sus Brigadas Medicas	S
Coordinar y Supervisar todas las actividades del Programa de Guardianes de Salud	D
Crear perfiles de los pacientes especialmente referidos para presentar los casos a los interesados en ayudar a estos pacientes referidos	M
Hacer programación del personal médico que asistirá a las brigadas a brindar atención a las comunidades	S
Visitas a comunidades, departamentales de salud y educación	M
Distribuir las donaciones recibidas de parte de los grupos de brigadas que vienen a Honduras para el mejor alcance de estas donaciones según los pacientes que la necesiten	S

Funciones del Puesto	Función, diaria, semanal, mensual
Coordinar con los centros de Salud de las Comunidades la distribución y entrega de los resultados de las citologías con su respectivo tratamiento cuando el caso lo amerite.	S
Coordinar el Protocolo de Emergencia de los miembros y estudiantes extranjeros así como de los locales.	M
Mantenerse informado del estado de salud de los estudiantes extranjeros que se reportan enfermos durante su periodo de brigada.	S
Asistir a las brigadas en apoyo al personal médico para brindar consulta médica a los pacientes que se presenten.	S
Entrevistar Médicos Candidatos para trabajar en nuestras brigadas.	
Coordinar y Supervisar todas las actividades del área de farmacia, incluyendo la bodega.	S
Buscar las mejores prácticas médicas para ser aplicadas en las brigadas para garantizar una mejor calidad de servicio médico y una mejor experiencia para los brigadistas que vienen a Honduras.	M

Responsabilidades a Tomar en Cuenta al Ejercer el Cargo	
Dirección de personal:	Contratar, dirigir y supervisar el desempeño de los médicos en las brigadas. Supervisar al personal de farmacia, bodega, guardianes de salud y odontología.
Responsabilidad Sobre Materiales:	Materiales de citología y farmacia.
Responsabilidad Sobre Dinero:	No hay
Tramites, procesos, etc.	Solicitud de brigadas, conseguir permiso para utilizar las escuelas para realizar brigadas, contratación de personal médico, comunicación con director de programas en USA y Nicaragua

Requerimientos y condiciones de Trabajo				
Disponibilidad para viajar	Si	Tipo de trabajo	Administrativo	Supervisión
cambios de residencia	No	Posiciones del cuerpo	70% de pie	30% sentado
Horario de trabajo	Diurno	Esfuerzo mental	se requiere en su mayoría	
Periodos especiales de trabajo	Si	Esfuerzo físico	No se requiere	
Ambiente	Agradable	Seguridad	sin ninguna gravedad	

Conocimientos y experiencia		
		Nivel de importancia
Formación académica		Siendo el 1 de menor importancia y el 5 máximo
Doctor en medicina y cirugía		5
Experiencia		Nivel de importancia
Conocimientos requeridos		Nivel de importancia
Conocimientos a nivel académico de Medicina y cirugía		5
Conocimientos Solidos de Salud Publica		5
Conocimiento sobre contrataciones de personal		5
Conocimiento de Computación especialmente		4
Idiomas		Nivel de importancia
Ingles		5
Conocimiento en paquetes computacionales		Nivel de importancia
Microsoft		5
Habilidades requeridas		Nivel de importancia
Habilidad de Trabajo en Equipo		5
Habilidad para implantar un Liderazgo		5
Rapidez de Decisión		5
Habilidad Expresiva		5
Capacidad de Juicio		5
Coordinación General		5
Iniciativa		5
Creatividad		5
Habilidad para Trabajar bajo presión		5
Habilidad para manejo de personal		5
Buenas Relaciones Interpersonales		5
Disponibilidad de Trabajo en Horas Extras		5
Disponibilidad para trasladarse frecuentemente al área		5
Capacidad de negociación		5
Fecha de la última revisión		
Nombre y firma del ocupante del puesto	Nombre y Firma del jefe inmediato	Nombre y firma del director ejecutivo

Descriptor de puesto de directo de administradora de recursos logísticos

Datos de Identificación	
Nombre del Cargo	Administradora de recursos logísticos
Otros Nombres del Cargo	Asistente de Dirección
Nombre de la empresa:	Global Brigades Honduras
Jefe Inmediato	Jefe de operaciones
Departamento o Unidad a la que pertenece	Dirección Ejecutiva

Relaciones internas y externas: Puestos, áreas o empresas con las que se tiene relación		
Internas		Externas
Puestos que le reportan directamente	Puestos que reportan indirectamente	Empresas, organizaciones, etc.
Ninguno	Ninguno	Arrendador
		Imprentas
		Proveedor de suministros de limpieza

Objetivo del Puesto
<p>Ejecuta Funciones orientadas a la eficiencia de las operaciones de la organización y atención al cliente interno y externo. Brinda Asistencia al Director Ejecutivo.</p>

Funciones del Puesto	Función diaria, semanal, mensual
Coordinar la Agenda del Director Ejecutivo	D
Coordinar la Comunicación de eventos especiales y reuniones de trabajo así como cualquier otra información que el Director Ejecutivo quiera informar a toda la organización.	M
Atender las llamadas telefónicas entrantes y re direccionarlas según sea el caso.	D
Verificar la Existencia de Insumos de Oficina y determinar las necesidades de los mismos.	D
Solicitar recursos económicos para las compras de insumos faltantes previo autorización del CEO y realizar las compras respectivas y luego presentar la liquidación de los gastos al departamento de contabilidad.	S
Verificar periódicamente el funcionamiento del equipo de oficina y reportar los hallazgos y necesidades de reemplazo o reparación del equipo.	S
Funciones del Puesto	Función diaria, semanal, mensual

Coordinar los pedidos de las necesidades de imprenta de las diferentes áreas de la organización.	D
Coordinar la recepción y entrega de los vehículos arrendados por la organización para la realización de brigadas.	D
Coordinar y controlar la Asignación de Vehículos que son propiedad de la organización una vez son asignados para brigadas.	D
Custodiar las llaves de la oficina de la Organización.	D
Asistir a los Coordinadores de Brigadas en la entrega del equipo logístico necesario para una brigada y llevar un control del mismo.	D
Custodiar el equipo logístico "menor" mientras el mismo no se encuentre en uso y reportar el estado del mismo cuando este haya sido dañado o extraviado.	D
Asistir a las demás áreas en Coordinar la comunicación con el personal temporal contratado para informarles de las asignaciones que tendrán dentro de las brigadas.	D
Brindar la información necesaria a las personas que visitan nuestra oficina para realizar alguna gestión.	D
Recibir y Revisar las entregas realizadas por proveedores por compras que la organización haya realizado.	D
Apoyar cualquier actividad relacionada con la gestión del director ejecutivo.	D
Realizar las tareas afines que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.	D

Responsabilidades a Tomar en Cuenta al Ejercer el Cargo

Dirección de personal:	No tiene
Responsabilidad Sobre Materiales:	Materiales consumibles de uso frecuente para la oficina.
Responsabilidad Sobre Dinero:	Efectivo y Cheques para compras que realiza.
Tramites, procesos, etc.	Rentar vehículos para brigadas y visitas, pedido de gafetes y camisas de universidad. Pedidos de papelería de la organización.

Requerimientos y condiciones de Trabajo

Disponibilidad para viajar	No	Tipo de trabajo	Administrativo	Supervisión
cambios de residencia	No	Posiciones del cuerpo	100% sentado	0% de pie
Horario de trabajo	Diurno	Esfuerzo mental	se requiere en su mayoría	
Periodos especiales de trabajo	Si	Esfuerzo físico	No se requiere	
Ambiente	Agradable	Seguridad	sin ninguna gravedad	

Conocimientos y experiencia

	Nivel de importancia
Formación académica	Siendo el 1 de menor importancia y el 5 máximo
Bachillerato en administración, técnico, secretaria bilingüe	
Experiencia	Nivel de importancia
Administración de empresas o de recursos	
Conocimientos requeridos	Nivel de importancia
Conocimientos sobre técnicas de atención al cliente	5
Idiomas	Nivel de importancia
Inglés	5
Conocimiento en paquetes computacionales	Nivel de importancia
Microsoft office.	
Habilidades requeridas	Nivel de importancia
Capacidad para trabajar bajo presión	5
Capacidad para Trabajar en Equipo	5
Capacidad de análisis	5
Buenas Relaciones Interpersonales	5
Capacidad para coordinar operaciones en momentos de brigadas	5
Lealtad	5
Disponibilidad para trabajar horas extras	5
Iniciativa	5
Creatividad	5

Fecha de la última revisión		
Nombre y firma del ocupante del puesto	Nombre y Firma del jefe inmediato	Nombre y firma del director ejecutivo

6.3.2.2 Inducción y re inducción de personal

Toda organización debe de estar comprometida con el desarrollo de las capacidades centrales que requiere la organización personal, con el propósito de que su recurso humano establezca conceptos, responsabilidades, asociados y relaciones de la manera más clara posible. Para lo cual establece la inducción y re inducción como procesos ineludibles y de cumplimiento estricto.

6.3.2.3. Proceso de inducción

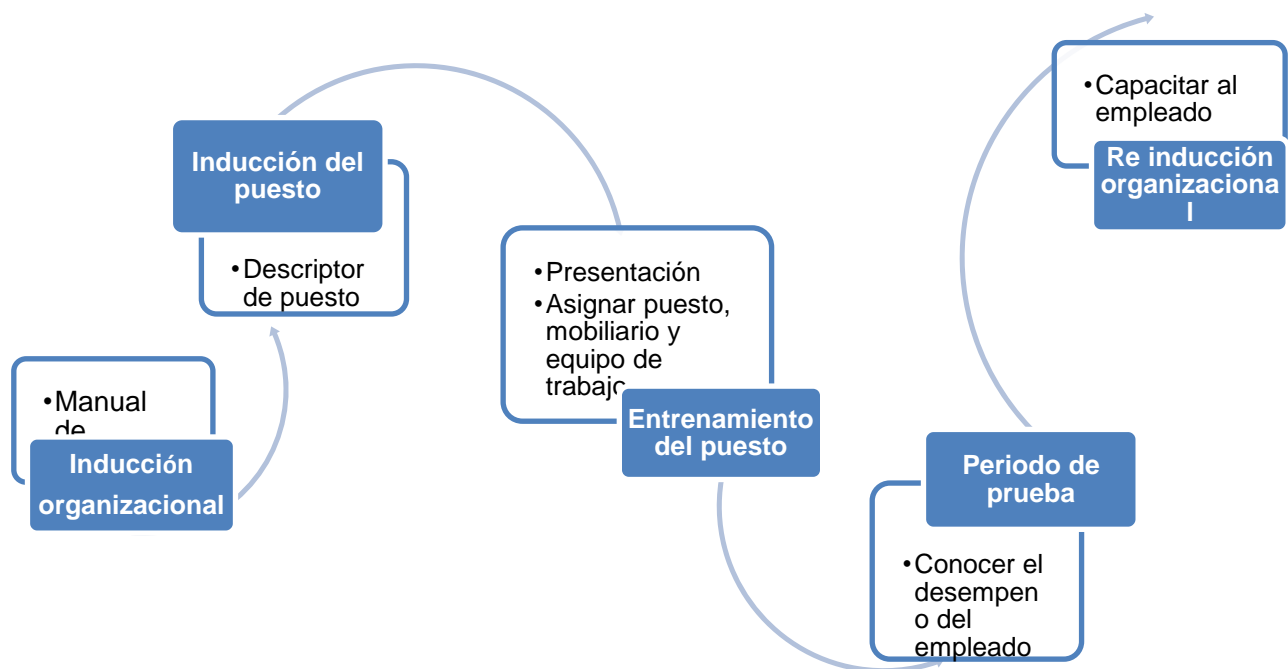


Figura 5. Proceso de inducción

- **Inducción Organizacional:** en el cual el empleado de recién ingreso a través de un manual de inducción en donde entenderá las generalidades de la organización y las políticas generales y cuáles serán sus obligaciones y prohibiciones.

Temas:

Generalidades de la empresa: Misión. Visión, objetivos e historia de Global Brigades.

Jornadas de Trabajo: Los Horarios de entrada y salida, tiempos compensatorios, días de descanso y feriados, reglamento Interno de Trabajo que incluye deberes y derechos

de la empresa y el colaborador, así como las medidas disciplinarias, establecido en la ley laboral vigente en Honduras.

- **Inducción al puesto:** En el cual el personal conocerá a través de los descriptores de puestos, todo lo relacionado con el objetivo de su puesto, las funciones, actividades, a quien reporta, relaciones internas y externas y actividades organizacionales.
- **Entrenamiento del puesto:** Se realizara conforme a los requerimientos del puesto, el responsable de realizarlo es el jefe inmediato. El entrenamiento del puesto incluye presentar al nuevo empleado a cada uno de los miembros de la organización, asignar su área de trabajo, mobiliario y equipo necesarios para realizar el trabajo. También se orienta en las actividades a realizar y los objetivos a alcanzar ya sean del departamento o de la empresa, se proporciona una copia de la descripción de puestos para que tenga más clara su participación en la organización.
- **Periodo de prueba:** aplica al contrato de trabajador para conocer más profundamente las aptitudes, habilidades y el desempeño del nuevo empleado y si este verdaderamente cumple con los requerimientos del puesto.

ARTICULO No. 21.- Los empleados de primer ingreso se sujetaran a un periodo de prueba de sesenta (60) días, que es la etapa inicial del Contrato de Trabajo, y tiene por objeto, por parte de la ASOCIACION empresa, apreciar las aptitudes del empleado y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones de trabajo.

El periodo de prueba se estipulará por escrito y será remunerado y si a su término ninguna de las partes manifiesta su voluntad de dar por terminado el contrato, continuará por tiempo indefinido, gozando de todos los beneficios de los empleados permanentes.

Durante el período de prueba cualquiera de las partes podrá ponerle término al contrato por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

El tiempo de servicio se contará desde la fecha en que se comience la relación de trabajo, aunque no coincida con la del otorgamiento del contrato por escrito. En consecuencia los contratos a plazo fijo o para obra determinada tienen carácter de excepción y solo puede celebrarse en los casos en que así lo exija la naturaleza accidental o temporal del servicio que se va prestar o de la obra que se va a ejecutar, según lo estipulado en el artículo 52 del Código de Trabajo.

- **Re inducción Organizacional:** Anualmente el personal debe recibir una capacitación bajo el sistema de reforzamiento y actualización de información organizacional. Con el propósito de hacer cumplir la misión, visión, objetivos, la política de gestión integrada y cambios en los proceso



MANUAL DE INDUCCIÓN

Definición de Global Brigades: Grupos de voluntarios que se movilizan hacia el cambio social positivo.

Objetivo

Proporcionar a todo nuevo colaborador que se integra a la organización una herramienta que oriente las actividades a realizar y que pueda conocer más detalladamente generalidades de la empresa.

Alcance

Diseñado para los nuevos colaboradores que se integran a formar parte del grupo de trabajo de Asociación Global Brigades de Honduras.

Bienvenida

A partir de este momento usted forma parte de Global Brigades es la mayor organización de salud y desarrollo sostenible a nivel mundial dirigido por los estudiantes en el mundo. Le damos la más cordial bienvenida a nuestro grupo de trabajo.

- **Misión y visión**

Visión

Mejorar la igualdad de vida, mediante el mayor movimiento de responsabilidad social dirigido por voluntarios universitarios en el mundo.

Misión

Empoderar a los voluntarios y las comunidades de escasos recursos, para resolver la diferencia económica de la salud global e inspirar a los involucrados para trabajar juntos hacia un mundo de igualdad.

- **Historia**

Historia y nuestro modelo holístico

2004: El primer viaje a Honduras

Las brigadas comenzaron su movimiento en el 2004 con el lanzamiento de las Brigadas Médicas (GMB), en una red secular internacional de los clubes de universidades que viajaron a Honduras para proporcionar la asistencia médica en comunidades. Estas sin el acceso regular a dicha asistencia médica. GMB fue el producto de una idea del ahora Doctor y Cofundador Duffy Casey, que en ese momento era un estudiante de pre-medicina que viajaba a Honduras enfocado en una misión médica, y Sociedad Amigos de los Niños (SAN).

Sociedad amigos de los niños una de las instituciones no lucrativas más serias de Honduras. Desde 1966 ha manejado orfanatos, instalaciones de asistencia médica así como la instrucción para muchos hondureños con mayor necesidad. En los últimos 40 años la Hermana y fundadora de dicha institución Sor María Rosa Legol, ha refugiado y desarrollado a más de 40,000 niños que han quedado huérfanos o abandonados.

En todas partes de la historia Sociedad Amigo de los Niños ha proporcionado el alivio de asistencia médica en pueblos rurales. Esta necesidad intensificada en 1998, cuando el Huracán Mitch devasta a Centroamérica y mata más de 12,000 y decenas de miles de damnificados. Con la necesidad enorme en aspectos de salud y asistencia médica, fue entonces cuando grupos de norteamericanos viajaron a la región para proporcionar la ayuda humanitaria en conjunto con Sociedad Amigo de los Niños.

2005-2006 Lanzamiento del Movimiento Social

Mientras tanto, en Norteamérica, Steve Atamian (CEO de Brigadas Globales Internacional) trabajó para ampliar la organización desarrollando un modelo de consejería regional para ayudar a líderes de estudiantes aspirantes a crear un club de GMB en su campus y coordinar sus propias brigadas dirigidas a Honduras. La estrategia incluía desarrollo de instrumentos en línea para sistematizar el proceso y una campaña publicitaria, para extender la oportunidad a través de no sólo una universidad. A finales del año 2005, las Universidad de Michigan y en el sur de california, establecieron clubes de Global Medical Brigades, siendo estas las primeras en incursionar en este modelo.

2007: formación brigadas globales

En 2007, GMB oficialmente se desligo del departamento de brigadas médicas de Sociedad Amigos de los Niños y formalizaron la entidad estadounidense, Global Brigades, S.A. Con su propia Junta directiva autónoma. Este cambio también

representó un movimiento hacia un modelo de servicio holístico, ampliando su alcance de oportunidades más allá de la asistencia médica para incluir el desarrollo económico de negocios, proyectos de agua potable, la construcción de edificaciones por medio de arquitectura, programas de la leyes y programas ambientales.

Las nuevas iniciativas para ser puestas en práctica era Brigadas Globales de negocios (business Brigades) (GBB), enfocado en la diferencia económica de las comunidades empoderando a estudiantes para crear soluciones de microempresa, en comunidades con necesidades y oportunidad de crecimiento.

En la primavera del 2007, GBB fue conceptualizado por Steven Atamian y Catalina Markman quien en aquel tiempo eran colegas en la oficina de Los Ángeles de Deloitte y Touche. Steven y Catalina con dos Líderes de Programa de Brigada de negocio (Erica Magallon y Thomas Sigler, lanzaron un proyecto piloto en la comunidad del Chile, Honduras, durante el cual necesidades extremas económicas fueron identificadas durante brigadas médicas. La primera brigada de negocio ocurrió en el verano 2007 con la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA).

2008: Enfocados en la salud

En 2008, las Brigadas realizaron su acercamiento de salud holística complementando las Brigadas Médicas y Dentales en Honduras con proyectos de salud pública y el agua. Brigadas de agua (GWB), fundado por Orion Haas y desarrollado por Ben Erker, fueron creadas para desarrollar proyectos a escala natural de agua en los mismos pueblos donde GMB identificó altas de incidencia en parasitismo y otras enfermedades. Implementando los proyectos de agua en intervalos de una semana, con grupos de voluntarios, fueron capaces de abordar soluciones completas de agua potable dando seguimiento donde los otros acabaron.

En el mismo año, las Brigadas de Salud pública fueron iniciadas por Orion Haas y Lauryn Linsell y desarrolladas por Joy Bittner para reforzar la infraestructura de salud en comunidades con miembros de la misma para construir eco-estufas, letrinas y unidades de almacenaje sanitario de agua. El programa también destaca un taller de salud pública comprensivo dado a los miembros de comunidad que acentúan la importancia de higiene, el almacenaje de agua, y otras técnicas de prevención de enfermedades. En 2008, el movimiento de Brigadas se dobló otra vez, con más de 60 clubes y 2,000 voluntarios que viajaron a Centroamérica.

2009: Desarrollando un modelo holístico

En 2009, enfocados en la ampliación de las operaciones en Panamá con brigadas de Negocios, leyes y arquitectura así como soluciones ambientales.

Además, las Brigadas desarrollaron un nuevo programa para estimular el crecimiento económico en pueblos hondureños desarrollando un programa de micro finanzas con la formación de cajas rurales.

Las Brigadas basadas en Leyes, fue fundado por Diane Dunn, Vanessa López (actualmente el Secretario y el Líder de Mercadeo para Brigadas Globales EE.UU.) y Desiree Omli, desarrollaron un programa que proporcionó recursos legales a las microempresas.

Los voluntarios de universidad viajarían a Panamá para trabajar con abogados autorizados para incorporar las microempresas, establecerían cuentas bancarias y cualquier certificación necesaria, y constituirían sus derechos de tierra.

Global Architecture Brigades (GAB), fundada por John Cunningham apoyaron las microempresas con necesidades estructurales de cultivar sus negocios. Los voluntarios viajarían en dos viajes, el primero en diseñar la estructura y el segundo en construir junto a los miembros de comunidad. Los proyectos incluyeron una panadería y alojamientos eco-turísticos para comunidades remotas indígenas.

Ahora, con una base de voluntario creciente y nuevas relaciones encontradas con organizaciones de sector público, el programa GBA se mueve hacia el desarrollo de proyectos de infraestructura más grandes para las comunidades que usan un modelo muy similar como Brigadas De agua. Al principio comenzado en Panamá, las Brigadas de Arquitectura ahora trabajan sobre proyectos de escala más grandes en Honduras.

Las Brigadas de Micro finanzas (MFB) fueron fundadas por Merrilee Chapin, un graduado del Instituto de Verano de Banco de Graemeen en Bangladesh, que desarrolló un modelo para formalizar bancos de comunidad en los mismos pueblos por los que condujimos programas de salud oficialmente incorporando y autorizando a líderes de comunidad locales con educaciones administrar sus propios bancos. Los voluntarios de Brigadas de micro finanzas viajarían a Honduras para trabajar con los bancos de comunidad e identificar a prestatarios.

Durante la brigada, los voluntarios entregan talleres de alfabetismo financiero a los prestatarios además de la inspiración repentina los mejores modos de utilizar sus préstamos. Los voluntarios son responsables de donar el dinero para los préstamos hechos con los que ellos trabajan a lo largo de la semana.

2010: África


A principios de 2010, Brigadas Globales aprobó presupuesto para enviar a Orion Haas y Allen Gula a África para investigar la posibilidad de extender nuestro trabajo al continente y más lejos explorar la realidad de funcionamiento en diferentes puntos geográficos, políticos y sociales. Con esta aprobación comenzó nuestra expansión en

África. En mayo de 2010, Orion Haas y Allen Gula comenzaron un viaje a 11 países bajo la misión de escuchar, aprender y compartir la información sobre proyectos de desarrollo en África. Ellos documentaron el proyecto bajo el nombre 'Search Africa' para compartir la información con estudiantes.

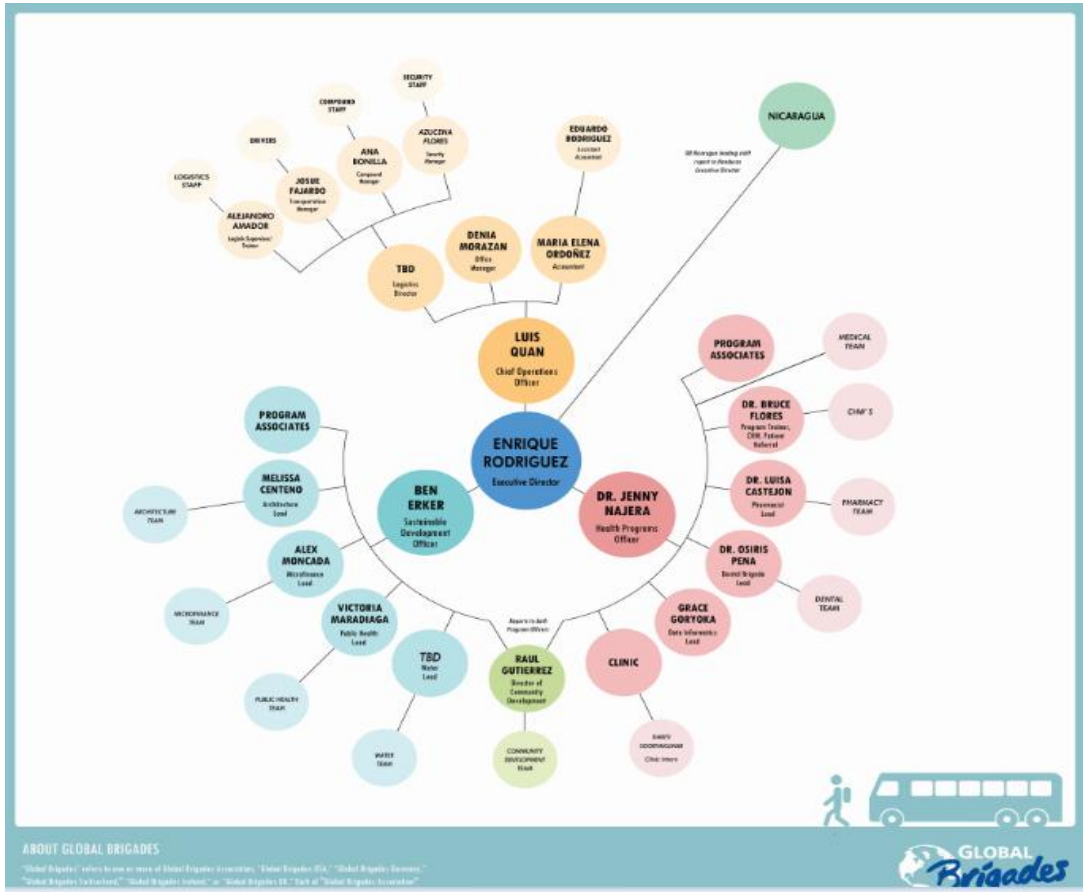
2011

Hacia el 10 de marzo del 2011, Global Brigades en Ghana siendo un equipo pequeño con tan solo 3 personas (Allen Gula, Orion Haas y Nana Asamoah) estaban listo para dar la bienvenida a las Brigadas, comenzando con una Brigada de micro finanzas de la Universidad de Ciudad de Dublín en Irlanda. Conducido por Emma Slattery y Sean Walsh, Directores de GB Irlanda, este equipo trabajó en nuestra primera comunidad, Ekumfi Ekotsi, desarrollaron proyectos de negocio que generaron ingresos y empezaron nuestro programa de micro finanzas allá. La Brigada era un gran éxito, y del 10 de marzo de 2011 al 15 de septiembre de 2011, Brigadas Globales Ghana recibió a 209 voluntarios de estudiante de 15 grupos de 10 universidades del Reino Unido, Europa y Canadá. El 12 de diciembre de 2011, el GB Ghana recibió el equipo de Brigadas UCLA Médico como primer brigada médica.

Países y programas

Ghana	Honduras	Panama
		
Dental Medical Microfinance Water	Architecture Dental Medical Microfinance Public Health Water	Business Dental Environmental Law Medical

- Organigrama



- Reglamento interno

Obligaciones de los trabajadores

ARTICULO No. 59 -. Además de las contenidas en el Código de Trabajo y en atención a la naturaleza de los servicios que la ASOCIACION presta, sus empleados cumplirán con las siguientes obligaciones:

a) Registrar o marcar en los controles de tiempo establecidos por la empresa, su hora de llegada y su hora de salida a sus labores, así como la hora de salida y entrada posterior a la hora de almuerzo, tanto en la jornada matutina como en la jornada vespertina. También deberá marcar la salida y entrada cuando el patrono le conceda permisos.

b) Presentarse con puntualidad a sus labores, ocupando prontamente sus puestos en sus escritorios o ventanilla según sea el caso, permaneciendo dedicado a su trabajo, y absteniéndose de formar grupos a menos que estos sean indispensables para el trabajo;

c) Avisar a su superior inmediato con la anticipación debida, las razones que le impiden asistir a su trabajo, a fin de que se pueda hacer los arreglos necesarios para su sustitución, deberá también reportar estas al Director Administrativo.

d) Comunicar por escrito dentro los tres (3) días siguientes a la Dirección Administrativa cualquier dato de importancia en relación al nombre, cambios de dirección o número telefónico necesario para su expediente personal;

e) ser corteses y amables con el público, poniendo empeño para atenderlo y facilitarle la ejecución de los asuntos que presente a la atención de los empleados.

f) Mantener la mejor relación con sus jefes y compañeros de trabajo, para que la mutua cooperación esté siempre en un alto nivel de eficiencia en los servicios y fines de la ASOCIACION.

g) Tratar de hacer el trabajo lo más exacto y nítidamente posible, en el tiempo determinado para efectuarlo.

h) Mantener su lugar trabajo limpio y ordenado; dejar protegidas por la noche con las cubiertas especiales que se les proporcionen a sus máquinas como ser computadoras, máquina de escribir, sumadoras u otro tipo de equipo mecánico o eléctrico, desconectándolos cuando terminen su trabajo para evitar que se dañen; y reportar por medio de la oficina respectiva la necesidad de limpieza o de reparación que requiera los servicios de expertos a fin de prolongar la vida de dicho equipo y facilitar la ejecución de trabajos nítidos;

i) Guardar lealtad a la ASOCIACION, absteniéndose de críticas que le perjudiquen y de comentarios que pueden dañar sus intereses;

j) Acatar de inmediato en caso de necesidad, las ordenes de cambio de turno, horario o puesto de trabajo, hechas en la forma legal respectiva, a reserva de discutir posteriormente la permanencia de los cambios y siempre que no sean constitutivas de despido indirecto;

k) Solicitar permiso a su Jefe Inmediato, llenando el formato respectivo el que deberá ser entregado a la Dirección Administrativa para su aprobación final, cuando tenga que ausentarse del trabajo, ya sea por obligaciones familiares o necesidades imprevistas. Si es por motivo de enfermedad se concederá de inmediato el permiso y deberá presentarse a su trabajo inmediatamente después de ser atendido por el médico,

debiendo sellar la hoja con la hora de ingreso y salida del IHSS, salvo que se le extiende incapacidad;

l) Entregar a su jefe inmediato, mediante el recibo correspondiente, cualquier objeto olvidado que se encuentra en algunas de las dependencias del centro de trabajo.

m) Notificar por escrito su estado de embarazo y con su comprobante médico a la mayor brevedad posible a las oficinas de la Dirección Administrativa.

n) Permitir durante el desempeño de las labores, en la entrada y salida de la ASOCIACION, se ejecute cualquier registro personal o revisión de paquetes que acuerde la administración, siempre que no se atente contra la propiedad, integridad y seguridad, respetando la dignidad del trabajador.

o) realizar personalmente la labor en los términos estipulados, observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir órdenes e instrucciones que de modo particular les impartan, la ASOCIACION o su representante.

p) ejecutar por si mismo su trabajo con la mayor eficiencia, cuidado y esmero, con el tiempo, lugar y condiciones convenidas.

q) Observar buenas costumbres y conducta ejemplar durante la prestación del servicio

r) Cumplir las demás obligaciones que le impongan el Código de Trabajo, las leyes y reglamentos de trabajo.

s) Guardar escrupulosamente los secretos e información de carácter técnica y administrativa que la Dirección Ejecutiva considere confidencial o reservado y de los cuales tenga conocimiento y cuya divulgación pueda causar perjuicios a la asociación.

t) Cumplir estrictamente con lo que dicta las Normas de Convivencia en Campamentos para garantizar una convivencia armoniosa durante la ejecución de la brigada.

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

ARTICULO 60- Además de las prohibiciones establecidas en el Código del Trabajo, se prohíbe de manera especial a los empleados:

a) faltar al trabajo o abandonarlo sin previo permiso de la empresa o sin causa justificada;

- b) Hacer uso de los aparatos telefónicos, celulares, Internet, fotocopiadora, escáner, para conversaciones y fines particulares, haciendo y recibiendo llamadas sin previo consentimiento y permiso expreso de cualquiera de las autoridades de la asociación.
- c) Formar grupos y hacer tertulias en el interior de la empresa o en los servicios sanitarios;
- d) Permanecer en la empresa o en otra u otros lugares donde no desempeña sus actividades, cuando no tenga asuntos que tratar con relación a su trabajo u obligación.
- e) Fumar, ingerir o masticar alimentos, así como ejecutar cualquier otro Hábito que pueda causar mala impresión o provocar la incomodidad del público, compañeros de trabajo y producir daños a los documentos que manejan en sus puestos de trabajo;
- f) Recibir visitas o atender en sus horas de labor asuntos particulares;
- g) Introducir o sacar del establecimiento, paquetes, bultos o envoltorios sin aprobación del superior inmediato;
- h) Introducir a los centros de trabajo, alimentos, artículos y prendas de vestir con fines comerciales y cualquier clase de negocios particulares.
- i) Ingerir dentro del establecimiento o fuera de el en horas de trabajo, bebidas embriagantes, portar, manejar o hacer uso de narcóticos, drogas enervantes o presentarse en estado de ebriedad, asimismo se prohíbe la portación de armas de fuego, corto punzantes o armas blancas;
- j) Disminuir intencionalmente el ritmo de trabajo, suspender ilegalmente labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración y mantenimiento sea que se participe o no en ellas;
- k) Hacer durante el trabajo propaganda política electoral o contrarias a las instituciones democráticas creadas por la constitución o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece, lo mismo que hacer colectas o suscripciones en las horas de trabajo;
- l) Dedicarse en forma personal o en grupo a la actividad de prestar dinero a los empleados de la ASOCIACION.
- m) Cometer actos inmorales, usar palabras soeces, faltar el respeto o dirigirse a sus compañeros, jefes o clientes en forma indecorosa, irrespetuosa o insultante;

n) Introducir a la ASOCIACION o leer durante el desempeño de sus labores, periódicos, revistas y cualquier otro impreso que pueda causar distracción en su trabajo o en el de los demás trabajadores, salvo los empleados autorizados;

o) Revelar cualquier información que adquieran en relación con los asuntos de la empresa y sus clientes o discutir información alguna obtenida en la empresa, fuera de las oficinas de la misma;

p) Se prohíbe a los trabajadores el uso de teléfonos celulares personales en las horas de trabajo;

q) Se prohíbe a los empleados la ingesta de alimentos y bebidas en su puesto de trabajo.

r) Se prohíbe a los empleados sostener relaciones interpersonales de carácter amoroso que traspasen la barrera de la amistad con los voluntarios extranjeros y estudiantes extranjeros que visitan nuestra organización a través de brigadas y pasantías o internados.

- **Horas de trabajo**

- De Lunes A Viernes**

- De 8:00am a 12:00m

- De 12.00 a 1.00 P.M hora de almuerzo y estarán bajo las órdenes del empleador

- De 1:00pm a 5:00pm

- **Días de pago y procedimientos para recibir el pago**

- El pago es quincenal y se realizara en número de cuenta del empleado del banco afiliad

6.3.2.4 Evaluación del desempeño

La mayoría de las veces al realizar evaluaciones lo que buscamos evaluar son los objetivos (qué hacemos), pero también cabe recalcar que es fundamental incluir las evaluaciones de competencias (cómo lo hacemos).

Razones por las que debe evaluar a los colaboradores la empresa:

- Realimentación
- Desarrollo
- Relaciones
- Potencial de desarrollo
- Asesoría

Proceso del sistema de evaluación

1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Corresponde a la primera etapa del proceso, corresponde a establecer la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones"

2. Diseño del sistema de evaluación

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional.

3. Implementación del sistema de evaluación

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben

considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

4. Retroalimentación del sistema de evaluación

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste termina con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo

En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los siguientes aspectos:

- Objetivos que perseguía con el proceso.
- Si la planificación fue adecuada y efectiva.
- Si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó.

En la siguiente figura se muestra el proceso de evaluación de desempeño propuesto.

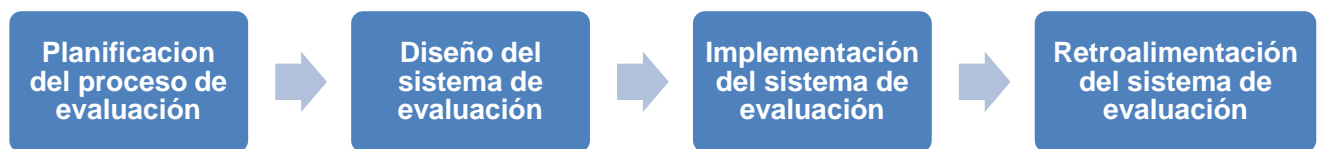


Figura 6. Proceso de evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño 360

Evaluación de Desempeño						
Nombre del Evaluado:						
Área de trabajo:						
Fecha de la Evaluación:						
<i>Responda a las Sigüientes preguntas marcando con una X en la casilla que corresponde a su respuesta tomando en cuenta que 1 es la calificación más baja y 5 la más Alta. Esta es una evaluación confidencial y Anónima solicitamos responda de la manera más objetiva posible.</i>						
	Actividades a Evaluar	1	2	3	4	5
1	Trabajo en Equipo					
2	Atención a las Reglas					
3	¿Cumplió con los Horarios e Itinerarios?					
4	Actitud					
5	Atención a los costos					
6	Iniciativa personal					
7	Acepta las instrucciones y sugerencias recibidas de parte de su jefe inmediato?					
8	Acepta comentarios o sugerencias de los demás miembros del equipo?					
9	Soporta estrés y presión					
10	Calidad del trabajo					
11	Planeación y organización					
12	Colaboro con todas las actividades que se realizan cuando le fue solicitado?					
13	Cuidado con el patrimonio					
14	¿Trato de Manera Cordial y Amable tanto a los miembros del Staff como a los estudiantes?					
15	Demostró buenas normas de convivencia dentro de su área de trabajo?					
16	¿En General cómo Calificaría el Desempeño?					

6.3.3 PROCESO DE COMPENSACIÓN

Básico: La organización remunera a sus colaboradores en base a los salarios del mercado iniciando con el salario mínimo de la escala salarial del rubro.

Prestaciones Sociales:

Todo personal es merecedor de una compensación. El sistema de compensación de la organización se conforma de la siguiente manera:

- Los sueldos se establecen con base a la escala salarial vigente y ley de salario mínimo en Honduras.

Los beneficios se clasifican:

- ✓ De Ley (IHSS, RAP, Décimo Tercer Mes, Décimo Cuarto Mes, preaviso, cesantía, bono educativo y Goce de Vacaciones.
Los beneficios se otorgan de acuerdo al tipo de contrato que mantenga el personal, recibirán los siguientes beneficios:
- ✓ Seguro de vida.
- ✓ Vacaciones.
- ✓ Fondo de pensiones.

Políticas de pago

Se deben establecer políticas de pago ya sea para beneficio de la organización y del empleado.

Los salarios y beneficios laborales serán acreditados a la cuenta bancaria del empleado o empleada, de acuerdo a lo siguiente:

Empleados permanentes

- El pago del salario mensual en un solo pago (los 15 de cada mes) personal de planilla temporal.
- El salario mensual en dos pagos quincenales (15 y 30 de cada mes) toda la planilla.
- El pago correspondiente a Aguinaldo y Décimo tercer mes se pagar el primer viernes del mes de junio y primer viernes de diciembre de cada año.
- El pago de Bono educativo, en julio de cada año.
- Los pago diferentes a estos, serán cancelados vía cheque de caja.

Políticas de incentivos y reconocimientos en base a desempeño

1. Desempeño excelente
 - Incentivo de aumento anual del 5%.
 - Reconocimiento en público a final de año, con la entrega de un diploma al mérito.
2. Desempeño muy bueno y bueno
 - Incentivo de aumento conforme a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.
3. Desempeño insuficiente: entrega de carta de preaviso de retiro de la empresa

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos 1ª ed .Buenos Aires: Granica, 2005.
2. Beer y Spector 1989, Marr 1984; cap. 5. citado por Landeta J. Apuntes y material complementario dirección estratégica de los recursos humanos. Universidad del país vasco, facultad de ciencias económicas y empresariales. año académico 2007-2008. Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.
3. Castilleja, J. (1999, Mar 18). Es estratégica la función de los recursos humanos. Monterrey, México.
<http://search.proquest.com/docview/316053742?accountid=35325>
4. Chiavenato, I. (2009).Gestión del talento humano. (3a. Ed.). México: Mc Graw Hill.
5. Cohen, B. (1981). Como seleccionar nuestro personal. México. Edit. Limusa.
6. Cortés, C. (2009) Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas Cuaderno de gestión 7, fundación Luis vive.
7. Dessler, G (2009). Administración de recursos humanos. México. Pearson.
8. Domínguez, S. Guía para elaborar una tesis. McGraw Hill Interamericana.
9. García G., Posada V. y Hernández R. (2012). "La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción". Contribuciones a la Economía.
10. Guía del área de recursos humanos. McGraw Hill Interamericana. Unidad 1, pag.11-12.
11. Hernández sampiere, R. Fernández Collado C. Baptista lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. México Df: McGraw Hill
12. <http://foprdeh.org/> Federación de organizaciones No gubernamentales para el desarrollo de Honduras.
13. <http://www.fundipe.es/fundipe.html> Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos
14. Izquierdo, N., De Armas, M., & Santana, Y. (2007). Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. Indicadores. (Spanish). Ingeniería Industrial, 28(1), 9-12.

15. Pisco, M. (2001) nuevos enfoques en selección de personal, revista de investigación en psicología, vol.4 no.2.
16. Pellecer A. (2005). Reorganización del departamento de recursos humanos en una organización no gubernamental. Tesis de postgrado. Licenciatura en administración de empresas. Universidad de San Carlos, Guatemala.
17. Pérez V., Ortiz A. y Hernández A. (2011). La selección del personal, una alternativa para el mejor desempeño de nuestras entidades. Contribuciones a la Economía. <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
18. Puchol, Luis. Dirección y gestión de recursos humanos (7a. ed.). Ediciones Díaz de Santos, p 1.
19. Qanga, F. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. Revista Gaceta Laboral, Vol. 15 p ,53 – 73.
20. República de Honduras, Derecho Laboral de Honduras, código del trabajo vigente, decreto No. 189-59.
21. Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México.
22. Sánchez, J. y Calderón, V. (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. pensamiento y gestión, N° 32.
23. www.globalbrigades.org/ Sitio oficial de Global Brigades.

ANEXO 1 ENTREVISTA APLICADA AL SEGMENTO EXTERNO Y DIRECTIVO

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que ocupa: _____

Ciudad y fecha: _____

1. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?
2. ¿Cuáles son los puestos de trabajo con que cuenta Global Brigades?
3. ¿Cuántas personas ocupan cada posición?
4. ¿Organigrama actual?
5. ¿Cuenta la empresa con perfiles de puestos?
6. ¿Se cuenta con un manual de funciones?
7. ¿Cuáles son los procesos que sigue actualmente la empresa para el reclutamiento y selección y contratación de personal?
8. ¿Cuenta la empresa con un contrato estándar para todos los empleados?
9. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?
10. ¿Cuenta la empresa con un manual de inducción para los nuevos empleados?
11. ¿Quién es el encargado de dar la inducción e indicar su área de trabajo al personal contratado?
12. ¿Cuenta la empresa con planes de capacitación para el personal que opera en la misma?
13. ¿Cuáles son los mecanismos de motivación utilizados para los empleados?
14. ¿Recibe el empleado algún incentivo adicional a su salario?

ANEXO 2 CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL EJECUTIVO Y OPERATIVO

Nombre del empleado: _____

Cargo que ocupa: _____

Ciudad y fecha: _____

1. ¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades? Explique
2. ¿Sabes cuáles son sus metas y objetivos en su puesto de trabajo? Descríbalos.
3. ¿Identifica usted como su trabajo impacta en el desarrollo organizacional de la empresa? Explique
4. ¿Conoce la Misión, visión y estructura organizacional de la organización? Detalle cual y especifique el nivel de conocimiento.
5. ¿Se siente identificado con las actividades que corresponden a su puesto de trabajo?
6. ¿Recibió algún tipo de inducción al momento de ser incorporado al trabajo?
Describa.
7. ¿La organización proporciona capacitaciones, si lo hace detalle cuales y el periodo de tiempo en las que son recibidas?
8. ¿Han evaluado su desempeño? Si su respuesta es sí detalle cada cuanto tiempo se realiza y si recibe retroalimentación de la misma
9. ¿Cuáles son los incentivos que son proporcionados por la organización actualmente?
10. ¿Qué área piensa usted que la organización presenta debilidad en cuanto a administración de recursos humanos se refiere?
11. ¿Se siente satisfecho en el puesto que se encuentra actualmente?
12. ¿Algún comentario adicional que quisiera agregar?

ANEXO 3 CUESTIONARIO PARA DESCRIPTOR DE PUESTO

Información del empleado	
Nombre y apellido del empleado	
formación académica	
Experiencia laboral	

Información sobre el puesto	
Título del puesto	
Departamento o área	
fecha de realización	
Puesto del supervisor inmediato	
puestos que dependen de usted	

Resumen del puesto
objetivo del puesto: defina brevemente en que consiste el trabajo de este puesto

Relaciones Internas y externas: puestos áreas o empresas con las que se tiene relación			
<i>Internas</i>		<i>Externas</i>	
<i>Puesto al que reporta :</i>	<i>Puesto al que Supervisa:</i>	<i>Relación</i>	<i>Objetivo de la relación</i>

Tareas: diarias, semanales

Especifique el trabajo concreto que realiza en cada una de las tareas	<i>Días</i>						
Actividad (cómo lo hace, qué hace)	<i>L</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>J</i>	<i>V</i>	<i>S</i>	<i>D</i>

Tareas: mensuales, anuales, etc.

Especifique el trabajo concreto que realiza en cada una de las tareas	<i>Meses</i>											
Actividad (como lo hace, Que hace)	<i>Ener</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Agos</i>	<i>Sept</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>

Responsabilidades: responsable sobre decisiones, materiales, personas, etc.

Decisiones de que tipo	Descripción de materiales	N. de personas	Nombre del puesto

Requerimientos del puesto

formación académica: Bachiller, licenciatura y maestría	Nivel de importancia del 1 al 5: siendo 1 menor importancia y 5 el máximo				
	1	2	3	4	5
Otros conocimientos: cursos, capacitaciones, seminarios, sobre algún tema específico	1	2	3	4	5
Otros idiomas	1	2	3	4	5
Experiencia requerida: área, rubro, puestos anteriores	1	2	3	4	5
Requerimientos técnico: Paquetes computacionales, programas o alguna otra herramienta	1	2	3	4	5

Requerimiento de habilidades específicas: liderazgo, iniciativa, solución de conflictos, disponibilidad de horario, Etc.	1	2	3	4	5

Requisitos de desplazamiento			
Ubicación Geográfica	Tiempo	Distancia	Frecuencia
Nacional			
Internacional			
Fuera de la institución (local)			

Observaciones	Si existe otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el cuestionario.

Firma del empleado: _____

Aprobado y revisado por: _____