



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO: TULIPANES  
ALIMENTOS Y SERVICIOS S. DE R.L.**

**SUSTENTADO POR:**

**ANDREA ESTEFANÍA HIDALGO OBANDO  
RAÚL FLORES-GÓMEZ CARÍAS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE TALENTO HUMANO: TULIPANES ALIMENTOS Y  
SERVICIOS**

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

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ELOÍSA MARÍA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**MARIA FERNANDA FÚNEZ MEJÍA**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**KAREN PERALTA**

**ALBERTINA NAVARRO**

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO: TULIPANES ALIMENTOS Y SERVICIOS S. DE**

**R.L.**

**AUTORES: Andrea Estefanía Hidalgo & Raúl Flores-Gómez Carías**

### **Resumen**

La presente tesis con el tema: Propuesta de implementación del departamento de Talento Humano: Tulipanes Alimentos y Servicios, con base en la necesidad encontrada en la empresa Tulipanes Alimentos y Servicios, dedicada al rubro de organización de eventos, de no contar con un departamento de Talento Humano. Utilizando para la recolección de datos: los métodos de observación, entrevistas a profundidad y aplicación de cuestionarios. La recolección de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas, el análisis y resultado de los datos, llevó a considerar la necesidad de implementar y diseñar un manual para la creación del departamento de Talento Humano que comprenda: un formato y flujograma para el análisis de puestos, un formato de descriptor de puestos, un flujograma para el proceso de reclutamiento y selección, un formato de entrevista, un formato de solicitud de empleo, un flujograma para la evaluación del desempeño, un formato para la evaluación del desempeño, un flujograma para la implementación de capacitaciones y un flujograma para la implementación de beneficios. A través de los instrumentos utilizados se constató que los colaboradores en general no reciben beneficios, la empresa no cuenta con descriptores de puestos y los colaboradores no reciben capacitaciones. Fue por ello por lo que se identificó, que un departamento de Talento Humano podría ligar los objetivos organizacionales a los indicadores.

**Palabras clave:** Descriptor de puestos, Análisis de puestos, Flujograma, Capacitación, Beneficios, Evaluación del desempeño.



## **POSTGRADUATE FACULTY**

### **PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF A HUMAN RESOURCES**

**DEPARTMENT: TULIPANES, FOOD AND SERVICES S. DE R.L.**

**AUTHORS: Andrea Estefanía Hidalgo & Raúl Flores-Gómez Carías**

### **ABSTRACT**

The present thesis has the subject: Proposal for the implementation of the Human Resources department at Tulipanes Alimentos y Servicios. This company is dedicated to event organization and catering serving, currently they do not count with a Human Resources department, that is where the need of implementing one was found. Using for data collection: observation methods, in-depth interviews and application of questionnaires. The collection of information was obtained through the application of surveys. The analysis and result of the data, led to consider the need to implement and design a manual for the creation of the Human Resources department that includes: a format and flowchart for the analysis of positions, a job descriptor format, a flowchart for the recruitment and selection process, an interview format, a job application form, a flowchart and a format for performance evaluation, a flowchart for the implementation of training and professional development and a flow chart for the implementation of benefits for the employees. Through the instruments used it was found that employees in general do not receive benefits, the company does not have job descriptors and employees do not receive professional development. It was for this reason that it was identified that a department of Human Resources could link the organizational objectives to the indicators.

**Keywords:** Job descriptor, Job analysis, Flowchart, Training, Benefits, Performance evaluation.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mis padres que estuvieron siempre a mi lado apoyándome de manera incondicional motivándome a seguir dando mi esfuerzo y para Jairo Fuentes por haberme apoyado en el transcurso de esta nueva etapa.

*Andrea Estefanía Hidalgo*

A mis padres, Raúl y María Elina, por siempre querer lo mejor para mí apoyándome e impulsándome día a día a ser la mejor versión de mí mismo, a mi hermana Andrea por las risas, el apoyo y la diversión, a mis amigos por las anécdotas y el desorden y a todos aquellos que son y han sido parte importante de este trayecto que hoy culmina.

*Raúl Flores-Gómez Carías*

## **AGRADECIMIENTO**

Le damos gracias a Dios que nos ha dado la oportunidad de cumplir una meta más de nuestras vidas, impulsando nuestro desarrollo académico y profesional. Agradecemos a todos los docentes por compartir su conocimiento y experiencias con nosotros.

*Andrea Estefanía Hidalgo*

*Raúl Flores-Gómez Carías*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del problema .....	2
1.3 Definición del problema.....	4
1.3.1 Enunciado del problema.....	4
1.3.2 Formulación del problema.....	5
1.3.3 Preguntas de investigación .....	5
1.4 Objetivos del Proyecto .....	5
1.4.1 Objetivo general .....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.5 Justificación.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Análisis del macroentorno.....	8
2.1.2 Análisis del microentorno.....	14
2.1.3 Análisis interno.....	26
2.2 Teorías .....	29
2.2.1 Teorías de sustento .....	29
2.2.1.1 Teoría de los sistemas.....	29
2.2.1.2 Teoría de los recursos básicos .....	30
2.2.1.3 Teorías del comportamiento .....	30
2.2.2 Conceptualización .....	31
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
3.1. Congruencia metodológica.....	34
3.1.1. Variables de estudio .....	35
3.1.2. Operacionalización de las variables .....	36
3.1.3. Hipótesis .....	40
3.2. Enfoque y métodos.....	40
3.3. Diseño de la investigación.....	40

3.3.1. Población .....	41
3.3.2. Muestra .....	42
3.3.3. Unidad de análisis.....	42
3.3.4. Unidad de respuesta.....	42
3.4. Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados .....	42
3.4.1. Instrumentos .....	42
3.4.2. Técnicas .....	42
3.4.3. Procedimiento.....	43
3.5. Fuentes de información .....	43
3.5.1. Fuentes primarias.....	43
3.5.2. Fuentes secundarias .....	43
3.6. Limitantes del estudio .....	43
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>44</b>
4.1. Resultados de la encuesta .....	44
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN .....</b>	<b>78</b>
5.1. Conclusiones .....	78
5.2. Recomendaciones .....	80
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>81</b>
6.1 Plan de acción para la implementación del manual para la creación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios .....	81
6.2 Introducción .....	81
6.3 Plan de acción .....	82
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>92</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Actividades de administración de recursos humanos. ....	12
Figura 2. Usos de la información del análisis de puestos.....	16
Figura 3. La formación versus el desarrollo.....	19
Figura 4. Fases fundamentales en el proceso de formación y desarrollo. ....	19
Figura 5. Procesos, procedimientos y relaciones en la formación y el desarrollo. ....	20
Figura 6. El ciclo de la capacitación.....	21
Figura 7. Proceso de capacitación .....	22
Figura 8. Fuentes alternas de información de evaluación .....	25
Figura 9. Organigrama Tulipanes Alimentos y Servicios .....	28
Figura 10. Variables de estudio.....	35
Figura 11. Requisitos intelectuales y físicos .....	44
Figura 12. Material, herramientas o equipo .....	45
Figura 13. Personal a cargo .....	46
Figura 14. Funciones .....	47
Figura 15. Ambiente de trabajo .....	48
Figura 16. Riesgos de trabajo .....	49
Figura 17. Capacidades del individuo .....	50
Figura 18. Percepciones del papel dentro de la empresa.....	51
Figura 19. Esfuerzo individual .....	52
Figura 20. Seguridad ocupacional .....	53
Figura 21. Reconocimientos.....	54
Figura 22. Actitudes del empleado.....	55
Figura 23. Conocimiento de la organización.....	56
Figura 24. Políticas y procedimientos .....	57
Figura 25. Conocimiento de la metodología de trabajo .....	58
Figura 26. Conocimiento de expectativas .....	59
Figura 27. Necesidad de conocimiento/habilidades .....	60
Figura 28. Evaluación del desempeño.....	61
Figura 29. Falta de información .....	62
Figura 30. Salario .....	63
Figura 31. Comisiones.....	64
Figura 32. Ascensos .....	65
Figura 33. Género.....	66
Figura 34. Antigüedad.....	67
Figura 35. Antigüedad entre 1 y 2 años.....	68
Figura 36. Beneficios vs. Antigüedad .....	69
Figura 37. Contribución vs. Género .....	70
Figura 38. Descripción de puestos según colaboradores.....	71
Figura 39. Manual de descripción de puestos según gerencia .....	72
Figura 40. Misión y visión según colaboradores.....	73
Figura 41. Misión y visión según gerencia.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica .....	34
Tabla 2. Operacionalización de las variables .....	36
Tabla 3. Diagrama de flujo: Análisis de puesto .....	83
Tabla 4. Diagrama de flujo: Reclutamiento .....	84
Tabla 5. Diagrama de flujo: Selección .....	85
Tabla 6. Diagrama de flujo: Evaluación del desempeño .....	86
Tabla 7. Diagrama de flujos: Capacitación .....	87
Tabla 8. Diagrama de flujos: Beneficios .....	88
Tabla 9. Diagrama Gantt .....	89

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este apartado, se describe la introducción, antecedentes del problema de investigación, definición del problema, enunciado del problema, formulación del problema, preguntas de investigación, objetivos del proyecto, tanto general como específicos, y la justificación que viene a proporcionar la información preliminar que se desarrollará como un aporte para la empresa Tulipanes Alimentos y Servicios S. de R.L.

## **1.1 Introducción**

Actualmente, en el mercado nacional existe una amplia variedad de negocios dedicados a brindar servicios de organización de eventos y todo lo que conlleva implícito en la realización de esta actividad. Se podría indicar, sin lugar a duda, que éste es uno de los rubros más notados por la sociedad y clientela en general por la calidad del servicio que ofrecen, considerando primordialmente que esta es una de las cartas de presentación del negocio en sí, así como su principal estrategia de posicionamiento frente a sus competidores. “La primera impresión es la que cuenta” aplica específicamente a este rubro ya que el mercado espera que una empresa dedicada a la organización de eventos esté y sea organizada puesto que la expectativa del cliente es que su evento salga a la perfección y con cero porcentajes de riesgo en la logística y planeación de este.

## **1.2 Antecedentes del problema**

Las personas en las organizaciones son el activo más importante. Basados en ese hecho, es importante considerar el comportamiento de los asociados que laboran para una organización y lograr un punto de equilibrio entre sus necesidades y de la empresa.

Con el transcurso del tiempo, el enfoque de las relaciones entre las empresas y sus colaboradores ha ido evolucionando. De pasar de ser un recurso visto como un elemento más para la producción y la efectividad de la empresa, el recurso humano se ha transformado en un asociado capaz de aportar al funcionamiento y logro de objetivos.

Tras la propia naturaleza, como humanos, el colaborador ve la necesidad de satisfacer sus necesidades y desarrollarse a nivel personal y profesional. Este, es un factor para tomar en cuenta dentro de la administración del talento humano, especialmente cuando se trata de contratar al personal y de darle el entrenamiento adecuado para que se adapte de la mejor manera a la organización. Se debe considerar la importancia de contratar al personal adecuado para las necesidades de la empresa y viceversa para asegurar el éxito del cumplimiento de los objetivos de ambas partes.

Cada etapa en el ciclo de una empresa tiene sus limitaciones, necesidades y retos. Lo ideal es que las personas que conforman la fuerza de trabajo vayan de la mano con la empresa en cada una de sus etapas. Es por esto que las empresas deben de tener una plataforma de gestión del talento humano desde el inicio de sus operaciones y poder reclutar y seleccionar al personal que sea a fin a su propósito y tenga la habilidad de crecer de su mano proporcionándose ambos, contribuciones e incentivos. Si no se considera este aspecto importante es muy probable que la organización esté

desperdiciando sus recursos, para lo cual es necesario tener en cuenta que es responsabilidad del departamento de recursos humanos tener claro cuáles son las necesidades financieras, físicas, tecnológicas, técnicas y/o materiales de los colaboradores y así llegar a una motivación real para que la compensación ofrecida tenga el impacto esperado.

Para garantizar el éxito, las empresas deberán desarrollar una plataforma para la administración del talento humano sólida desde el inicio. Es imprescindible realizar un diseño organizacional que incorpore la estructura organizacional adecuada e inculcar una cultura que propicie claridad en las funciones y tareas, metas y objetivos, los valores de la empresa y su crecimiento a través del desarrollo de sus colaboradores.

Es por esa razón que se le debe prestar suma atención a la carencia del departamento de Talento Humano en Tulipanes Alimentos y Servicios. La empresa no cuenta con un diseño de descriptores de puesto por lo que al llegar una persona a las oficinas de Tulipanes Alimentos y Servicios desconoce cuáles serán las funciones que atender en la organización y lo que se le explique no sean propiamente las funciones que correspondan al puesto y el uso del sistema informático para poder desempeñar las funciones de la mejor manera.

## **1.3 Definición del problema**

### **1.3.1 Enunciado del problema**

La empresa Tulipanes Alimentos y Servicios no cuenta con un departamento de talento humano. Según la herramienta utilizada para conocer la operación del negocio, no se ha considerado importante o necesario hasta el momento. A medida nos adentramos en la investigación podemos observar en el marco teórico que la gestión del capital humano es necesaria desde las etapas iniciales de una organización. Con el presente documento, se pretende establecer una metodología sistemática que permita el desarrollo de la plataforma de gestión del capital humano para que esta exista.

La finalidad de la propuesta de la implementación del departamento de Talento Humano es que sirva para que Tulipanes Alimentos y Servicios pueda contar con una guía del proceso formal de la administración del talento humano que incluye: un formato y flujograma para el análisis de puestos, un formato de descriptor de puestos, un flujograma para el proceso de reclutamiento y selección, un formato de entrevista, un formato de solicitud de empleo, un flujograma para la evaluación del desempeño, un formato para la evaluación del desempeño, un flujograma para la implementación de capacitaciones y un flujograma para la implementación de beneficios que a futuro sirva como una herramienta que ayudará a identificar necesidades y optimizar el desempeño en las funciones de los empleados en esta oficina.

Esta situación revela la necesidad de implementar un departamento de talento humano, adaptándose a las necesidades actuales de Tulipanes Alimentos y Servicios por lo que le permitirá

a la empresa ser más eficiente en el desarrollo y la gestión de los colaboradores para el logro de sus objetivos.

### **1.3.2 Formulación del problema**

Dado que Tulipanes Alimentos y Servicios carece de un departamento de Talento Humano para el cumplimiento de sus objetivos, es necesario formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué tan viable sería implementar el departamento de Talento Humano en Tulipanes Alimentos y Servicios?

### **1.3.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es la situación actual del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios?
2. ¿Cuáles son las causas que han limitado la creación de un departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios?
3. ¿Cuáles son los beneficios de la implementación del manual para la creación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios?

## **1.4 Objetivos del Proyecto**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar la necesidad de la implementación de un departamento de Talento Humano en Tulipanes Alimentos y Servicios para la contribución al logro de los objetivos.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Analizar la necesidad de la creación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios.
2. Describir los factores que han evitado la creación del departamento de talento humano de Tulipanes Alimentos y Servicios.
3. Proponer un manual para la creación del departamento de Talento Humano que comprenda: un formato y flujograma para el análisis de puestos, un formato de descriptor de puestos, un flujograma para el proceso de reclutamiento y selección, un formato de entrevista, un formato de solicitud de empleo, un flujograma para la evaluación del desempeño, un formato para la evaluación del desempeño, un flujograma para la implementación de capacitaciones y un flujograma para la implementación de beneficios.

### **1.5 Justificación**

En referencia especial y particular a Tulipanes Alimentos y Servicios, uno de sus principales pilares es su talento humano, ya que todo el personal involucrado desde las primeras etapas en la cadena de servicio contribuye a la entrega del producto final que recibe el cliente. Por lo tanto, son responsables de la satisfacción o la no satisfacción de estos.

Con la creación del departamento de talento humano se pretende lograr una estructura que se adapte a los requerimientos cambiantes del entorno y que a su vez permita identificar las áreas de la administración del talento humano como ser: La descripción de puestos, evaluación del

desempeño, capacitación y beneficios. Relacionados con el fin de lograr los objetivos de la empresa, logrando así un crecimiento constante y paulatino del mismo.

Partiendo de los puntos antes indicados, surgió la necesidad y justificación de la realización del proyecto en mención, en tanto que se espera a partir del presente estudio como fin primordial obtener toda la información y consideraciones necesarias para determinar los fundamentos bajo los cuales proponemos la creación del departamento de Talento Humano de la empresa Tulipanes Alimentos y Servicios.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se describen diversos aspectos que enmarcan el Marco Teórico de esta investigación, en los cuales se puede mencionar el análisis de la situación actual, categorizado en tres niveles que abarcan la situación global, nacional y local con relación al tema de investigación.

### **Análisis de la situación actual**

En el análisis de la situación actual, nos enfocamos en la comparación a nivel internacional, nacional e interna, en la importancia de la Administración de Recursos Humanos.

#### **2.1.1 Análisis del macroentorno**

En esta sección de análisis de macroentorno se investigó de manera global la literatura que sustente la investigación para ver cuál es la importancia de la Administración del Talento Humano en las empresas u organizaciones.

El contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquéllas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto. (Chiavenato, 2000, p. 2)

Como lo menciona Chiavenato las organizaciones y las personas se han convertido en uno solo. Las organizaciones no pueden sobrevivir sin su recurso más preciado: las personas. Las personas han adoptado como un segundo hogar su lugar de trabajo.

Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan. (Chiavenato, 2000, p. 2)

Chiavenato (2000) afirma: “Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones” (p. 2).

Bohlander, Snell, & Sherman (2001) afirma: “Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa” (p. 4).

Mano (2002) afirma que las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas, las cuales llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se considerarían mal dirigidas, con escasos alicientes, y mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Cuando hablamos de organizaciones nos referimos a cualquier grupo de personas con un mismo objetivo. Muchas veces las organizaciones no remuneran a sus colaboradores, sin embargo, eso no los hace ser menos parte de la organización. Como organización nos podemos referir a una empresa privada, pública, iglesia, ONG etc.

En la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita. Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios. (Chiavenato, 2007, p. 10)

Partiendo de la relación entre las organizaciones y el talento humano de la misma, podemos empezar a definir la importancia del manejo adecuado o administración del talento humano en la obtención de los objetivos de la organización y la importancia de las organizaciones en el desarrollo personal y profesional de las personas.

Bravo (2012) afirma:

La planificación de recursos humanos es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas transnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran. (p. 18)

¿Pero por qué es importante la administración de recursos humanos? Es más fácil identificar algunos errores en la actual administración del talento humano que queremos evitar como gerentes de nuestra organización:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una alta rotación de empleados.
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo.
- Perder tiempo en entrevistas.

- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias.
- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral.
- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer cualquier práctica laboral injusta.

Chiavenato (2000) afirma: “Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles” (p. 2).

Rodríguez-Serrano (2004) afirma:

La gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización. (p. 14)

Dessler & Varela (2010) plantea: “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, de salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (p. 2).

Dessler & Varela (2010) menciona que la administración de recursos humanos, la gestión del talento o la gestión de las relaciones humanas es el principal encargado en las organizaciones de la gestión del personal en una organización en las áreas de: reclutamiento, selección, evaluación, desarrollo, compensación y cultura.

Las actividades de administración de recursos humanos, tales como la contratación, la capacitación, la remuneración o la compensación, la evaluación y el desarrollo del personal, forman parte del trabajo de todo gerente. La administración de recursos humanos es una función de negocios especializada y que regularmente cuenta con su propio gerente de recursos humanos. (Dessler & Varela, 2010, p. 2)



**Figura 1. Actividades de administración de recursos humanos.**

Fuente: Propia

Dessler & Varela (2010) plantea que: “La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto, estas funciones representan el proceso de administración” (p. 2).

¿Qué pasa con una Administración de Recursos Humanos efectiva? Luego de haber identificado las actividades principales dentro de la gestión del talento humano, se debe proceder a la ejecución eficaz de las mismas. Esto, como en un efecto de bola de nieve, tendrá beneficios tras beneficios en las organizaciones. Desde contratar a la persona adecuada en el puesto adecuado, hasta crear en el personal una cultura organizacional.

La planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo. (Bravo, 2012, p. 4)

Montes y Gonzales (2010) afirman que: “A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos” (p. 1).

No siempre se podrá tener una administración de recursos humanos acertada. Existirán errores. Es de humanos equivocarse y seguir adelante.

Dessler & Varela (2010) plantean que:

Como gerente, podría hacer todo bien: elaborar excelentes planes, preparar organigramas claros, establecer líneas modernas de montaje y utilizar sofisticados controles contables, y, sin embargo, fracasar como gerente al contratar al personal incorrecto o al no lograr motivar a sus subordinados. Por otro lado, muchos administradores han tenido éxito incluso con planes, organizaciones o controles inadecuados. Triunfaron porque tuvieron el don de contratar a las personas indicadas para los puestos correctos y porque supieron motivar, evaluar y desarrollar a dichas personas. La meta principal de la administración es obtener resultados y que, como gerente, tendrá que obtenerlos por medio del personal. (p. 3)

A lo largo del tiempo, las actividades en la administración del talento humano que ejecutan las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones han evolucionado. Esto, muchas veces, se debe al cambio constante en las situaciones económicas de los países y a las situaciones sociales de los países de igual forma.

## **2.1.2 Análisis del microentorno**

### **2.1.2.1 Análisis y descripción de puestos**

En vista de poder hacer contrataciones asertivas, y de facilitarle el trabajo a la organización, es importante hacer un análisis de puestos en primera instancia. Cada organización busca talentos diferentes por lo que un análisis de puestos nos permitirá hacer una descripción de las capacidades, necesidades y tareas por realizar que se requieren por puesto dentro de una organización. De igual manera, luego del análisis del puesto y de la descripción de actividades, podremos plasmar el resultado en papel en vista que sea accesible a toda la organización.

Las organizaciones consisten en puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). (Dessler & Varela, 2010, p. 144)

Dessler (2009) afirma que: “Los patrones utilizan la información del análisis de puestos para respaldar varias actividades de la administración de recursos humanos” (p. 126).

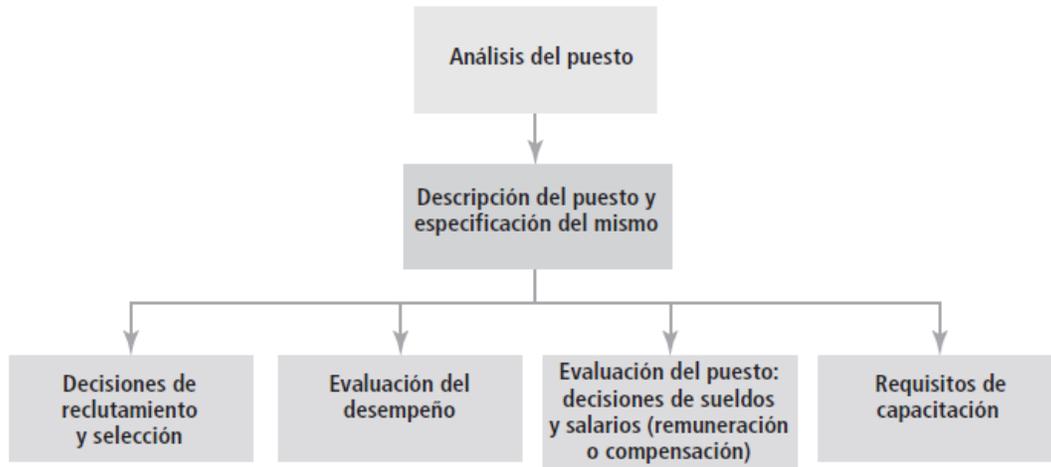
Cada puesto en una organización es diferente. Cada área en una organización es diferente. Es importante definir las actividades específicas de cada puesto en vista de lograr una organización ordenada y estable. Esto se hace por medio de un descriptor de puestos. Una descripción de puestos es una guía o un manual de todas aquellas actividades que se necesitan realizar, con el fin de cumplir a cabalidad con las responsabilidades del puesto o de la posición.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2007, p. 227)

Chiavenato (2007) afirma: “Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo” (p. 226).

Es importante saber que antes de la elaboración de los descriptores de puesto y del análisis de estos, las organizaciones deben tener sus objetivos claros. ¿Hacia dónde quiero llegar? ¿Cómo puedo llegar ahí? ¿En cuánto tiempo llegaré ahí? Y ¿Qué necesito para lograrlo? Dicho, esto la elaboración de manuales de descriptores de puesto deberá tener una guía para lograr el cometido final de la empresa.

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización (ya sean cualitativas o cuantitativas) se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. (Chiavenato, 2007, p. 226)



**Figura 2. Usos de la información del análisis de puestos.**

Fuente: Dessler (2009)

### 2.1.2.2 Reclutamiento y Selección

Luego de una exhaustiva pero productiva sesión de análisis y elaboración de descriptores de puestos en las organizaciones, procedemos a la siguiente fase: El reclutamiento.

Grados (2013) afirma que:

Un punto que deber tenerse presente para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina, antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera, ni en ninguna circunstancia, deben ser omitidas por el encargado de reclutamiento y selección del personal. (p. 225)

Prieto (2013) afirma que el reclutamiento: “Es el proceso de identificar y contactar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes que surjan en la organización. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (p. 2).

Chiavenato (2009) define el reclutamiento como: “Un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (p. 117).

El reclutamiento se puede hacer de varias maneras. El instrumento más famoso para una persona para posicionarse como un candidato es la hoja de vida. La mayoría de las organizaciones utilizan la hoja de vida como punto de partida en el largo proceso de contratación. Posteriormente la entrevista, las pruebas necesarias y finalmente un período de prueba en la organización.

El Código del Trabajo de Honduras (1959) en su artículo 49 define el período de prueba como:

La etapa inicial del contrato de trabajo, y tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones de trabajo. Este período será remunerado, y si al terminarse ninguna de las partes manifiesta su voluntad de dar por terminado el contrato, continuará éste por tiempo indefinido. (p. 18)

El Código del Trabajo de Honduras (1959) en su artículo 50 estipula que:

El período de prueba debe ser estipulado por escrito, y en caso contrario, los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo. En el contrato de trabajo de los servidores domésticos, se presume como período de prueba los primeros quince (15) días de servicio. (p. 18)

El Código del Trabajo de Honduras (1959) en su artículo 51 define que:

Cuando el período de prueba se pacte por un lapso menor al del límite máximo expresado, las partes pueden prorrogarlo antes de vencerse el período primitivamente estipulado y sin que el tiempo total de la prueba pueda exceder de sesenta (60) días. (p. 18)

El Código del Trabajo de Honduras (1959) en su artículo 52 define que:

Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones, a excepción del preaviso y la indemnización por despido. Si antes de transcurrido un (1) año se celebra nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de trabajo, deberá entenderse éste por tiempo indefinido, sin que tenga lugar en este caso el período de prueba. (p. 18)

Sin embargo, antes de llegar a la instancia del período de prueba, los candidatos deben ser sometidos a un extenso proceso de contratación, cuyo propósito es la correcta selección del candidato a ejecutar determinado puesto.

Castillo (2012) afirma que: “Los rasgos de los candidatos se obtienen a través de varios instrumentos, técnicas o predictores de selección, entre los cuales los más utilizados son: 1) hoja de vida; 2) pruebas; 3) entrevista y 4) muestras de trabajo” (p. 113).

### **2.1.2.3. Capacitación**

La competencia en el mercado cada vez es más dura por lo que es más difícil destacar como organización. Se debe encontrar una ventaja competitiva que nos separe de nuestros competidores. Sin duda, nuestro talento humano puede ser esta ventaja competitiva por lo que debemos desarrollarlos y formarlos como agentes de cambio.

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003, p. 119)

Dolan et al. (2003) afirman que:

Aunque la formación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro. (p. 119)

La formación versus el desarrollo		
	FORMACIÓN	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/Organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidad	Preparar para el futuro

Figura 3. La formación versus el desarrollo.

Fuente: Dolan et al. (2003)

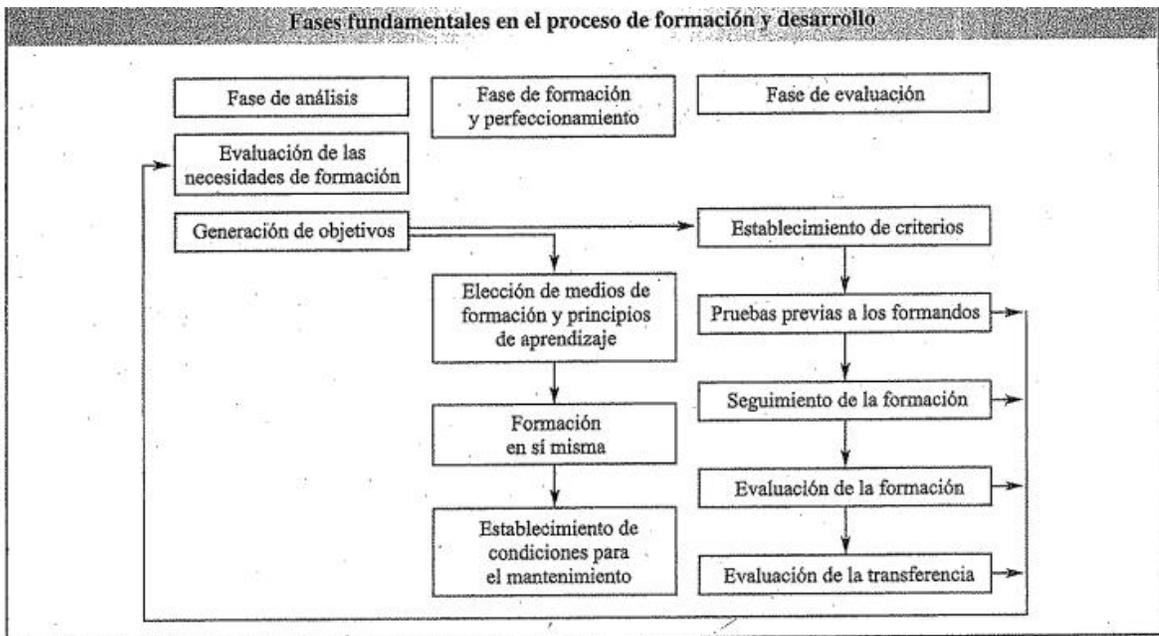
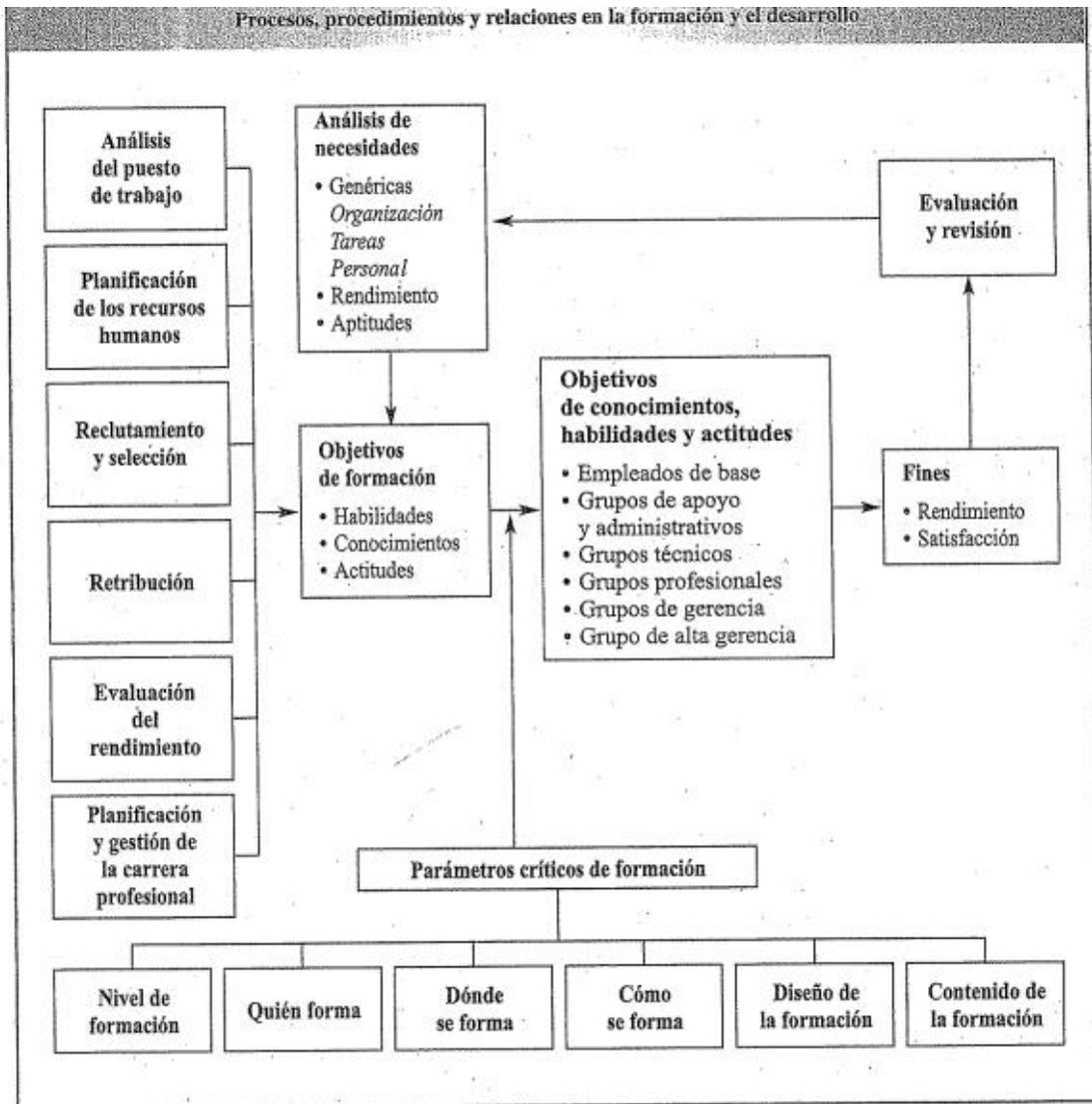


Figura 4. Fases fundamentales en el proceso de formación y desarrollo.

Fuente: Dolan et al. (2003)



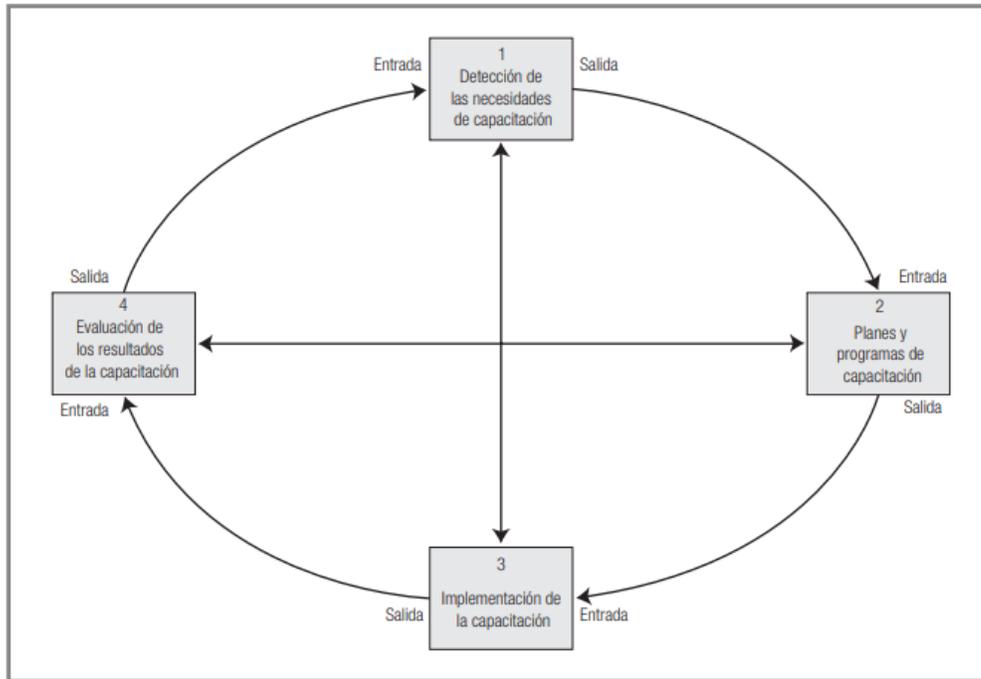
**Figura 5. Procesos, procedimientos y relaciones en la formación y el desarrollo.**

Fuente: Dolan et al. (2003)

Partiendo de la necesidad de formar y desarrollar a los empleados, los gerentes de línea o autoridades al mando tienen la responsabilidad de buscar las herramientas para hacerlo. ¿Qué mejor herramienta que la capacitación?

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, las

actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. (Chiavenato, 2007, p. 387)



**Figura 6. El ciclo de la capacitación.**

Fuente: Chiavenato (2007)

Castillo (2012) afirma:

Con la creciente competencia y dificultad para mantenerse eficientemente, las organizaciones tienden a reducir la improvisación para remplazarla por el reconocimiento de la necesidad de planear, a corto y largo plazo, las actividades de ventas, producción, finanzas y, por supuesto, la gestión de personal. El administrador de personal también requiere fijar objetivos y las formas para alcanzarlos, de tal manera que su actividad esté sustentada sobre bases razonables y con el mínimo de improvisación. (p. 40)

Una vez definidas las áreas a capacitar, en busca de la mejora en eficiencia operativa, producción, servicio al cliente o cualquier otra área, es importante desarrollar un plan de capacitación.

### 2.1.2.3.1 Inducción

Alles (2010) afirma que: “El conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores” p. 354

El proceso de inducción es una actividad que debería de realizarse luego del análisis de los puestos, del reclutamiento y de la selección. Un programa de capacitación se divide en dos grandes dimensiones: La inducción y el proceso de capacitación. (ver tabla 3)

### 2.1.2.3.2 Proceso de capacitación

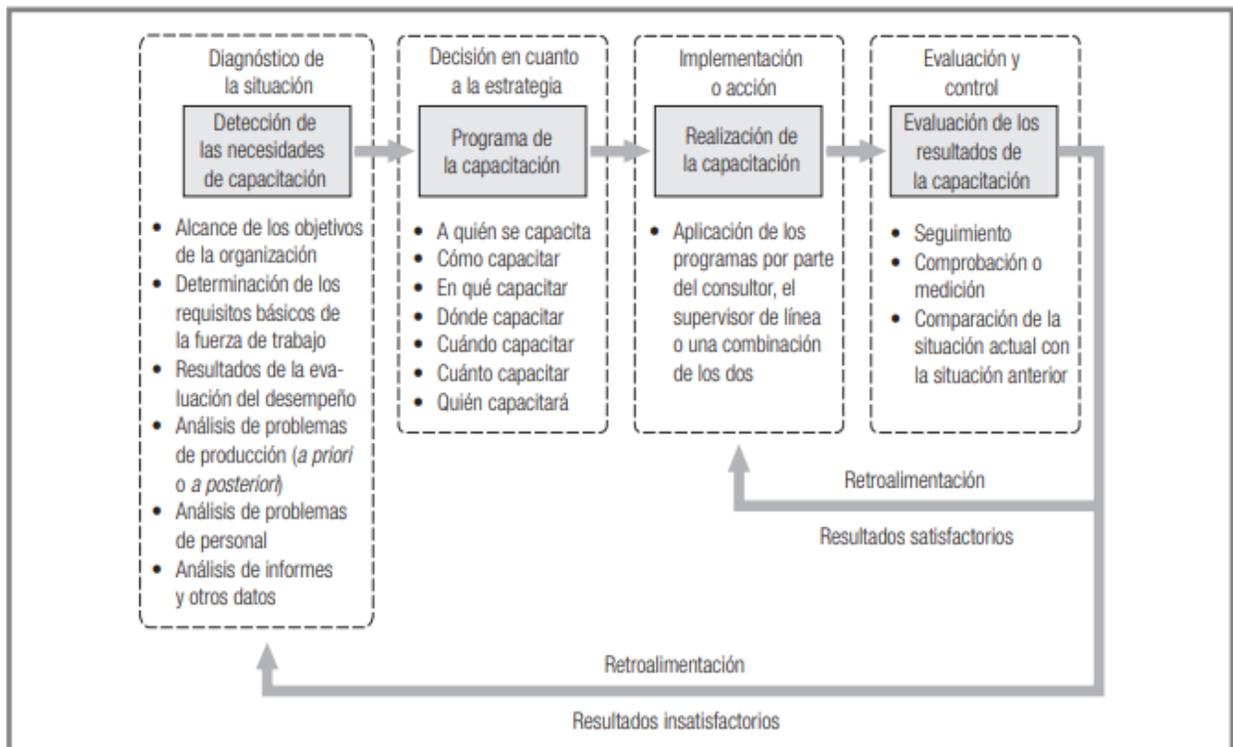


Figura 7. Proceso de capacitación

Fuente: Chiavenato (2007)

Es importante entender que los esfuerzos de una compañía por capacitar, formar o desarrollar a su personal es con el objetivo de que estos trabajen juntos como un equipo en beneficio de los objetivos de esta. Sea cual sea el puesto ejecutado, o el área involucrada, todos y todas deben apuntar a los objetivos de la organización.

Aguillo (2012) afirma que las características más importantes de los equipos de alto desempeño son que cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia.

#### **2.1.2.4. Evaluación del desempeño**

Dentro de la administración de recursos humanos efectiva, la evaluación del desempeño es uno de los temas más importantes. En nuestras propias palabras, podemos decir que la evaluación del desempeño es aquella prueba que se le hace al empleado (ya sea teórica o física) en donde se concluye si el evaluado ha cumplido los objetivos.

La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Mondy & Noe, 2005, p. 252)

Cabe recalcar, que la evaluación del desempeño es una evaluación periódica depende de la empresa u organización, sin embargo, esto no implica que no existan herramientas o procesos que no puedan medirla diariamente.

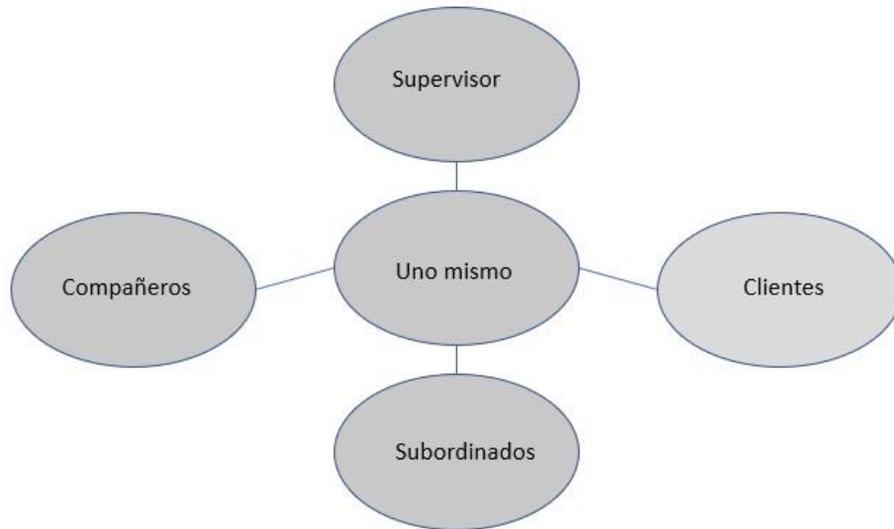
Mondy & Noe (2005) afirma: “La gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización” (p. 252).

Cada función de RH contribuye a este desempeño. El proceso incluye la planeación de RH, el reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera y programas de compensación. La evaluación del desempeño es especialmente decisiva para su éxito. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es sólo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización. (Mondy & Noe, 2005, p. 252)

Bohlander, Snell, & Sherman (2001) afirman: “Los programas formales de evaluación del desempeño y de clasificación de méritos no son, de manera alguna, nuevos para las organizaciones” (p. 312).

Una vez determinando que es y para qué sirve la evaluación del desempeño se debe elaborar la metodología para hacerlo. Cada empresa es libre de hacerlo como le complazca, sin embargo, existen ciertas pautas para hacerlo. En esta planificación se ven involucrados tanto el departamento de recurso humanos, como los gerentes de línea.

Bohlander et al., (2001) afirma que se deben establecer las reglas para hacerlo, condiciones que se deben seguir por los evaluadores en vista de lograr una evaluación sin error. La evaluación de desempeño puede ser hecha por cualquiera en la organización, ya que todos deben estar involucrados: uno mismo, superiores, subordinados, clientes y compañeros.



**Figura 8. Fuentes alternativas de información de evaluación**

Fuente: Propia

Todas estas fuentes alternativas de información componen lo que llamamos una evaluación de 360°. A nuestro criterio la mejor, ya que es una evaluación integral de todas las partes interesadas.

#### **2.1.2.5. Compensación y Beneficios**

Mondy & Noe (2005) afirman que: “La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización” (p. 284).

Dessler & Varela (2010) afirma:

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y las vacaciones). (p. 436)

Chiavenato (2000) afirma: “El salario pagado con relación al cargo ocupado constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados” (p. 459).

### **2.1.3 Análisis interno**

La empresa “Tulipanes Alimentos y Servicios S. de R.L.” nace en el año 2002 como una iniciativa familiar. Partiendo de la organización de eventos con amigos y a subarrendar el mobiliario que les era requerido para los eventos, lo que estableció las bases para lograr una clientela fiel desde el inicio de sus operaciones. (Documentación Tulipanes 2018)

Con el paso del tiempo y como estrategia de crecimiento de la empresa, se comenzó a tomar decisiones para evitar la subcontratación del equipo y mobiliario necesarios para los eventos. Se inició comprando 6 sillas, 6 mesas y contratando 2 personas más para incorporar a su equipo de trabajo, sumando en total 3 personas colaborando con la finalidad de entregar un servicio completo, es de esta forma como también mediante préstamos y el sustento patriarcal logran formar un negocio bien establecido, donde cuentan con sus propios mobiliarios para organizar eventos, sus propias recetas y un equipo de trabajo capacitado para ofrecer a los clientes un servicio de calidad. (Documentación Tulipanes 2018)

Como parte de la planeación estratégica, la organización “American Rental Asociation” decide en el año de 2005 aliarse con Tulipanes para poder afianzar más la calidad del servicio que la empresa estaba entregando a sus clientes, validando de esa manera el prestigio y el

reconocimiento del mercado internacional, es así como se logra un posicionamiento como una empresa que además de entregar soluciones, asegura a sus clientes que en todo momento tendrán calidad. (Documentación Tulipanes 2018)

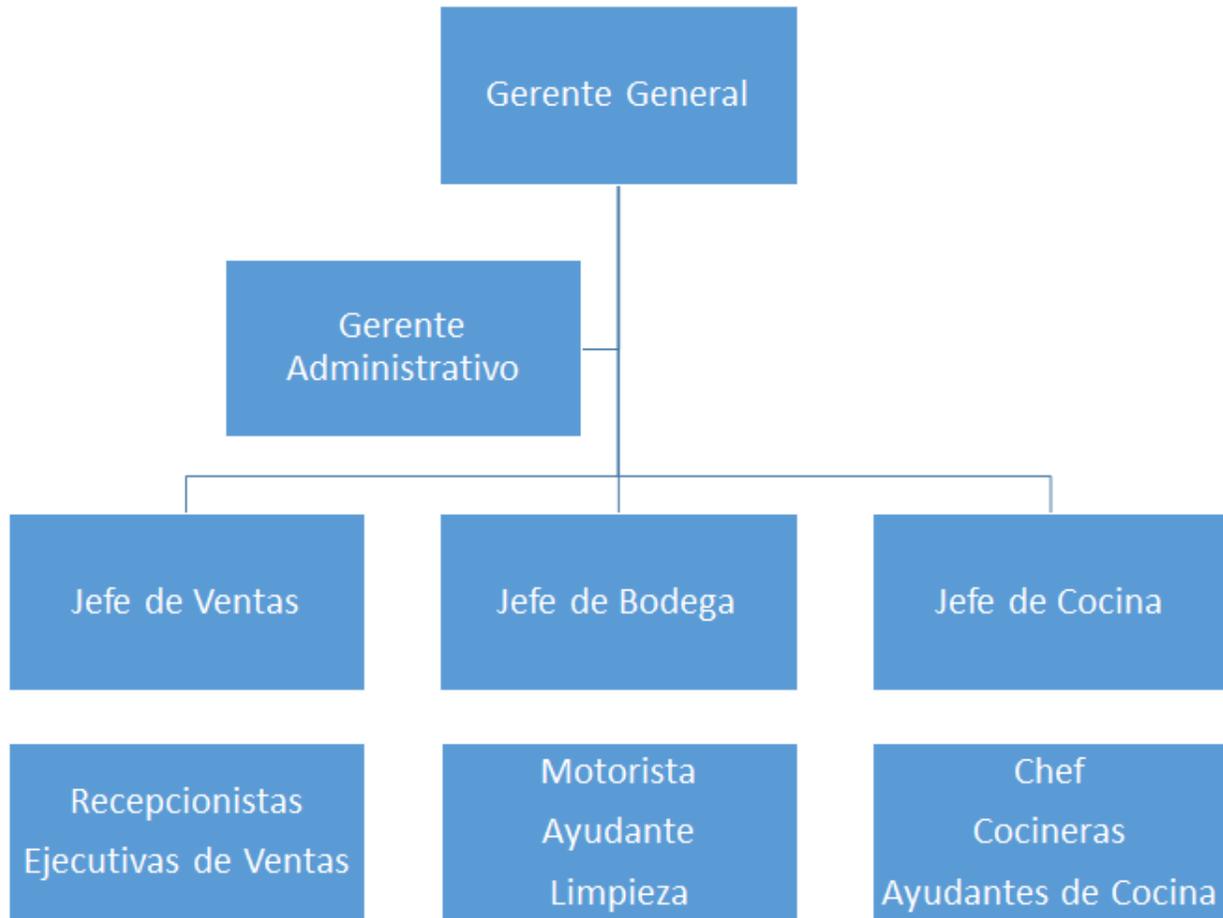
Actualmente la empresa cuenta con 24 colaboradores en los diferentes puestos de nivel operativo, administrativo y gerencial, al gerente del departamento al cual le hacemos la presente propuesta de descriptores y perfiles de puestos y políticas de recursos humanos ya que la empresa actualmente carece de estos recursos para administrar el talento humano.

### **Misión**

Satisfacer de forma innovadora, creativa y con buen gusto las necesidades de nuestros clientes ajustándonos a su presupuesto, brindándoles la más alta calidad en tiempo y servicio.

### **Visión**

Para el año 2020, Ser la empresa líder en el servicio de alimentación y renta de mobiliario a nivel nacional, manteniéndonos en constante adquisición de productos innovadores para diversificar nuestra oferta al mercado nacional.



**Figura 9. Organigrama Tulipanes Alimentos y Servicios**

Fuente: Documentación Tulipanes, (2018)

## **2.2 Teorías**

### **2.2.1 Teorías de sustento**

La administración de recursos humanos debe estar al comienzo de toda operación. La planeación de los recursos humanos debe estar de la mano con la planeación estratégica de la empresa. Se deben considerar igual de importantes y se les debe dedicar el mismo esfuerzo.

Recursos Humanos no puede pensarse estratégicamente por fuera o indiferentemente a la estrategia de la empresa. Es parte ineludible, y sus técnicas deben ajustarse y colaborar con la estrategia general. Cuando no es así, los conflictos y las pérdidas de energía son inevitables. (Maristany, 2008, p. 29)

Maristany (2008) afirma que las teorías que se consideran más importantes en este tema son: Teoría de los sistemas, teoría de los recursos básicos y la teoría del comportamiento.

#### **2.2.1.1 Teoría de los sistemas**

La teoría de los sistemas encierra en la actualidad numerosos significados y se expresa en muy variadas aplicaciones. Tanto los aportes que de ella se desprenden como las críticas que concita, no son, por lo general, convenientemente enmarcadas desde puntos de vista nítidos o en niveles de referencia explícitos, lo cual hace de su discusión y utilización un asunto bastante complicado. (Arnold Cathalifaud, 1989, p. 2)

Maristany (2008) afirma que: “La idea es que la empresa es un sistema y que RR.HH. también lo es. Así, en el sistema de RR.HH. ingresan conocimientos y habilidades, se producen comportamientos y se manifiestan acciones que inciden en la productividad, la rotación, la satisfacción, etc. Las estrategias de RR.HH. están dentro de las estrategias de la empresa.” p. 30)

### **2.2.1.2 Teoría de los recursos básicos**

Maristany (2008) afirma: “La Teoría de los recursos básicos se basa en las ideas de David Ricardo (1817) y Joseph Schumpeter (1934). Esta teoría desarrolla los conceptos de ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida. Recursos Humanos puede proveer a la empresa de ventajas competitivas.”

Michael Porter (1980) desarrolló esta teoría para la empresa como “teoría de los recursos de la empresa”. Llevada a RR.HH. esto supondría:

1. Agregar valor: esto ocurre cuando la demanda de empleo es heterogénea.
2. Ser único o poco común: porque en la distribución de talento, el talento es alto y poco.
3. No debe ser imitable sino de manera imperfecta: esto ocurre cuando hay un grupo de personas con un buen desarrollo, y que hace que el grupo no sea imitable.
4. No puede ser sustituido con otros recursos por otras firmas: lo cual se da naturalmente en este campo, ya que cada organización es diferente y, por lo tanto, toda imitación tendrá un resultado diferente de aquel que se quiso imitar. (p. 30)

### **2.2.1.3 Teorías del comportamiento**

Maristany (2008) afirma que la teoría del comportamiento nos dice que en las empresas existen diferentes roles a ser cubiertos y que cada empresa tiene sus propias características que hace que los roles cambien de acuerdo con la organización. En este sentido, el departamento de Recurso Humanos requiere de prácticas diferentes hasta llegar así a descifrar los roles requeridos dentro de la organización y sus modificaciones.

### 2.2.2 Conceptualización

El Código del Trabajo de Honduras (1959) en su artículo 4 define al *Trabajador* como:

“Toda persona natural que preste a otra u otras, natural o jurídica, servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, mediante el pago de una remuneración y en virtud de un contrato o relación de trabajo” (p.23).

El Código del Trabajo de Honduras (1959) en su artículo 5 define al *Patrono* como: “Toda persona natural o jurídica, particular o de derecho público, que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo” (p.23)

El Código del Trabajo de Honduras (1959) en su artículo 6 dice que:

Se consideran *representantes de los patronos* y en tal concepto obligan a éstos en sus relaciones con los demás trabajadores: los Directores, Gerentes, Administradores, Capitanes de Barco y en general las personas que, en nombre de otro, ejerzan funciones de dirección o de administración. (p. 23)

El Código del Trabajo de Honduras (1959) en su artículo 7 define a un *Intermediario* como:

Toda persona natural o jurídica, particular o de derecho público que contrata en nombre propio los servicios de uno o más trabajadores para que ejecuten algún trabajo en beneficio de un patrono. Este último queda obligado solidariamente por la gestión de aquél para con él o los trabajadores, en cuanto se refiere a los efectos legales que se deriven de la Constitución de la República, del presente Código, de su Reglamento y las Disposiciones de Seguridad Social. Son contratistas y, por tanto, verdaderos patronos de sus trabajadores, y no representantes ni simples intermediarios, las personas que contraten la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos para realizarlos con sus propios medios y con libertad técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo, dueño de la obra o base industrial, a menos que se trate de labores extrañas a la actividad normal de su empresa o negocio, será solidariamente con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso y para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores, los mismos salarios, prestaciones e indemnizaciones que para el beneficio del trabajo, a sus trabajadores en sus labores, obras o negocios. Se entenderá como agencias privadas de empleo, toda persona natural o jurídica, independiente de las autoridades públicas, que preste servicios destinados a vincular ofertas y demandas de empleo. La Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social, a través de la Dirección General de Empleo, regulará, supervisará y controlará el funcionamiento de las agencias privadas de empleo para garantizar los derechos fundamentales del trabajador y mantendrá un registro de los mismos. (p.24)

Chiavenato (2007) afirma que:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Talento humano: Conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres (Alles, 2005, p. 29).

Dessler (2009) define el análisis de puestos como el: “Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo” (p. 126).

El equipo de marketing (2016) afirma como selección de personal una tarea que consiste en una serie de pasos para elegir al aspirante idóneo y que se encuentra mejor preparado o con mayor aptitud para ocupar el cargo.

Capacitación: Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (Dessler & Varela, 2010, p. 310)

La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. (Mondy & Noe, 2005, p. 284)

Planeación: Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos (Dessler & Varela, 2010, p. 2).

Organización: Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados (Dessler & Varela, 2010, p. 2).

Integración: Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen (Dessler & Varela, 2010, p. 2).

Dirección: Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados (Dessler & Varela, 2010, p. 2).

Control: Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias (Dessler & Varela, 2010, p. 2)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación, métodos y técnicas puestas en práctica para la viabilidad de dicha investigación.

### 3.1. Congruencia metodológica

La tabla 1 muestra la unificación metodológica entre el problema, los objetivos, las preguntas de investigación y variables donde se prueba la relación que debe existir entre estos tres puntos.

**Tabla 1. Matriz metodológica**

Problema	Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivos Especifico	Variable Dependiente	Variabes Independientes
Ausencia de un departamento de Talento Humano en Tulipanes Alimentos y Servicios.	Demostrar la necesidad de implementación de un departamento de Talento Humano en Tulipanes Alimentos y Servicios para la contribución al logro de los objetivos.	¿Cuál es la situación actual del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios?	Analizar la necesidad de la creación del departamento de Talento Humano en Tulipanes Alimentos y Servicios	Manual de creación del departamento de Talento Humano	Manual de descriptor de puestos, reclutamiento y selección
		¿Cuáles son las causas que han limitado la creación de un departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios?	Describir los factores que han evitado la creación del departamento de Talento Humano en Tulipanes Alimentos y Servicios.		Evaluación de desempeño
		¿Cuáles son los beneficios de la implementación del manual para la creación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios?	Proponer un manual para la creación del departamento de talento humano que comprenda: un formato de descripción de puestos, un formato para un manual de reclutamiento y selección, un formato de una evaluación del desempeño, un formato para un manual de capacitación y un formato para un manual de beneficios.		Manual de Capacitación
					Beneficios

### 3.1.1. Variables de estudio

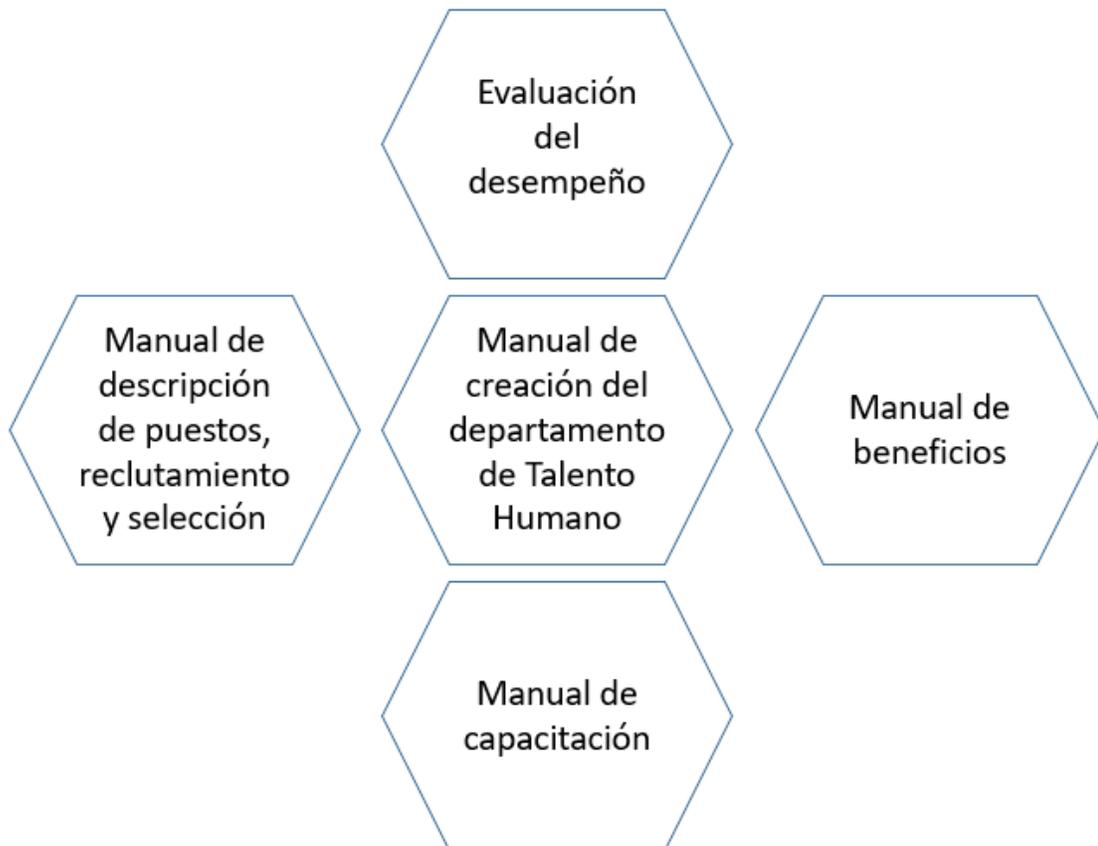
En el presente estudio de investigación se han definido las siguientes variables de investigación:

#### Variables independientes

- a. Manual de descripción de puestos, reclutamiento y selección.
- b. Manual de capacitación.
- c. Manual de beneficios.
- d. Evaluación del desempeño.

#### Variable dependiente

- a. Manual de creación del departamento de talento humano.



**Figura 10. Variables de estudio**  
Fuente Propia

### 3.1.2. Operacionalización de las variables

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
Manual de descriptor de puestos.	Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto. (Dessler, 2009, p. 126)	Establecer una guía de requisitos, responsabilidades y condiciones que encontrarán en un determinado puesto de trabajo.	Requisitos	Requisitos intelectuales y físicos (escolaridad, experiencia, aptitudes, destrezas, esfuerzo, concentración)	¿Al momento de su contratación se le brindo su descripción del puesto?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
			Responsabilidades	Material, herramientas o equipo	¿Cuento con los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Personal a cargo	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Recursos monetarios	¿Conoce claramente sus funciones?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
			Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	¿Puedo contar con la ayuda de mis compañeros para realizar cualquier trabajo?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Riesgos de trabajo	¿Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5

## Continuación de tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
Evaluación de desempeño	Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. (Chiavenato, 2007, p. 244)	Identificar como se desempeña un colaborador en su puesto y su respuesta a los cambios.	Desempeño en el puesto	Capacidades del individuo	¿Estoy comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Percepciones del papel	¿Cuando veo lo que logramos como equipo, me siento orgulloso?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Esfuerzo individual	¿Mi contribución aquí es importante?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
			Estándares laborales	Seguridad ocupacional	¿La empresa es un lugar físicamente seguro para trabajar?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Discriminación	¿Todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
			Retroalimentación	Actitudes del empleado	¿Mi carga laboral está de acorde a mi horario y puesto de trabajo?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5

## Continuación de tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
Manual de capacitación	Proceso para enseñar a los empleados nuevos habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2009, p. 294)	Utilizar diferentes medios para la formación y el desarrollo de un colaborador.	Inducción	Conocimiento de la organización.	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Políticas y Procedimientos	¿Conozco el reglamento interno al que debo regir en la empresa?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Conocimiento de la metodología de trabajo	¿Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y como alcanzarla?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Conocimiento de expectativas	¿Los jefes comunican de forma clara sus objetivos?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
			Proceso de capacitación	Necesidad de conocimiento/habilidades	¿La empresa me ofrece formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Evaluación del desempeño	¿Los jefes son accesibles y es fácil dialogar con ellos?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Falta de información	¿Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de trabajo?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5

### Continuación de tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
Beneficios	La Real Academia Española (2018), define un beneficio como una. "Ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión u otra actividad mercantil."	Determinar el valor monetario que se adquiere por brindar un producto o servicio.	Pagos monetarios	Salario	¿Mi salario está acorde al rango salarial?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
				Comisiones	¿Recibo beneficios por el cumplimiento de objetivos como: bonos, comisiones u otros?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5
			Pagos no monetarios	Ascensos	¿Los ascensos son obtenidos de forma razonable de acuerdo con el cumplimiento de objetivos?	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	1 2 3 4 5

### **3.1.3. Hipótesis**

Ho: La aplicación de un manual para la creación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios, impulsará a la empresa a obtener mejores resultados y a alcanzar los objetivos planteados.

Hi: La aplicación de un manual para la creación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios, no reflejará mejores resultados ni favorecerá el cumplimiento de los objetivos.

### **3.2. Enfoque y métodos**

El enfoque de la investigación será uno mixto, predominando el enfoque cuantitativo sobre el cualitativo. El enfoque cuantitativo parte del estudio del análisis de los datos para dar solución a las preguntas de investigación o para validar o desechar la hipótesis.

#### **Métodos**

Inductivo

Analítico

### **3.3. Diseño de la investigación**

Malhotra (1997) afirma: “Un diseño de investigación es una estructura o plano para conducir un proyecto de investigación de mercados” (p. 86).

La investigación cuantitativa se desarrolló dentro de un diseño de investigación no experimental transversal descriptivo. Tomando en cuenta que con esta investigación lograremos recolectar datos en un solo momento en el tiempo y se describirán variables.

La investigación cualitativa se desarrolló dentro de un diseño fenomenológico con el objetivo de estudiar de una forma más completa la realidad vivida por el sujeto de estudios.

Malhotra (1997) afirma: “La investigación cualitativa proporciona comprensión y conclusiones del problema, en tanto que la investigación cuantitativa busca cuantificar la información y, por lo regular, aplica alguna forma de análisis estadístico” (p. 164).

### **3.3.1. Población**

Se definió como el universo de la población a todos los colaboradores de Tulipanes Alimentos y Servicios, el cual al momento de realizar el estudio de investigación contaba con 24 colaboradores.

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así una población es el conjunto de todos casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1980).

### **3.3.2. Muestra**

Para el cálculo de la muestra se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple para poblaciones finitas. Se tomó como base muestra para la encuesta a los 24 empleados, así como una entrevista para la dirección general.

### **3.3.3. Unidad de análisis**

Para la presente investigación se definió como unidad de análisis al personal de Tulipanes Alimentos y Servicios S. de R.L

### **3.3.4. Unidad de respuesta**

Para la presente investigación se definió como unidad de respuesta unidades y porcentajes.

## **3.4. Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados**

### **3.4.1. Instrumentos**

El principal instrumento de recolección fue el cuestionario, el cual fue aplicado tanto en encuesta como en entrevista en la empresa Tulipanes Alimentos y Servicios S. de R.L.

### **3.4.2. Técnicas**

Debido a que el enfoque es cuantitativo en un grado se diseñó una encuesta con preguntas enfocadas en las variables de investigación. Utilizando preguntas basadas en la escala de Likert. (Ver anexo 1).

Para la entrevista se utilizaron preguntas abiertas que han sido preparadas con anterioridad (Ver anexo 2).

### **3.4.3. Procedimiento**

- a. La encuesta se aplicó de manera presencial a los colaboradores de Tulipanes Alimentos y Servicios S. de R.L.
- b. La entrevista se realizó con el Director Ejecutivo.

## **3.5. Fuentes de información**

### **3.5.1. Fuentes primarias**

La información primaria se obtuvo por medio de encuestas y entrevista con el personal de Tulipanes Alimentos y Servicios S. de R.L.

### **3.5.2. Fuentes secundarias**

Para la presente investigación y como fuentes secundarias se utilizaron: Libros, tesis, páginas web y artículos en revista con relación a las variables de estudio.

## **3.6. Limitantes del estudio**

No existen trabajos previos en Tulipanes Alimentos y Servicios.

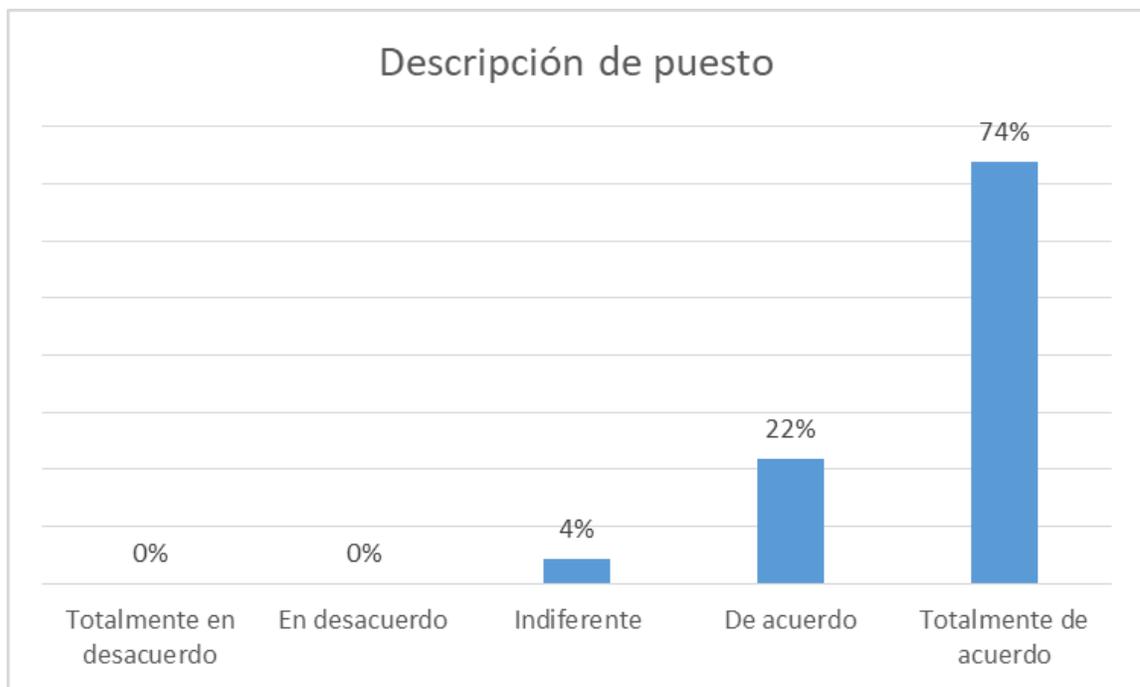
Tiempo para desarrollar la investigación.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los colaboradores de Tulipanes Alimentos y Servicios. En los resultados nos manifestaron el conocimiento de la estructura organizacional, el conocimiento del reglamento interno, planes de crecimiento, conocimiento de sus funciones y beneficios, etc. A continuación, se dividirán los resultados de acuerdo con las variables de investigación:

### 4.1. Resultados de la encuesta

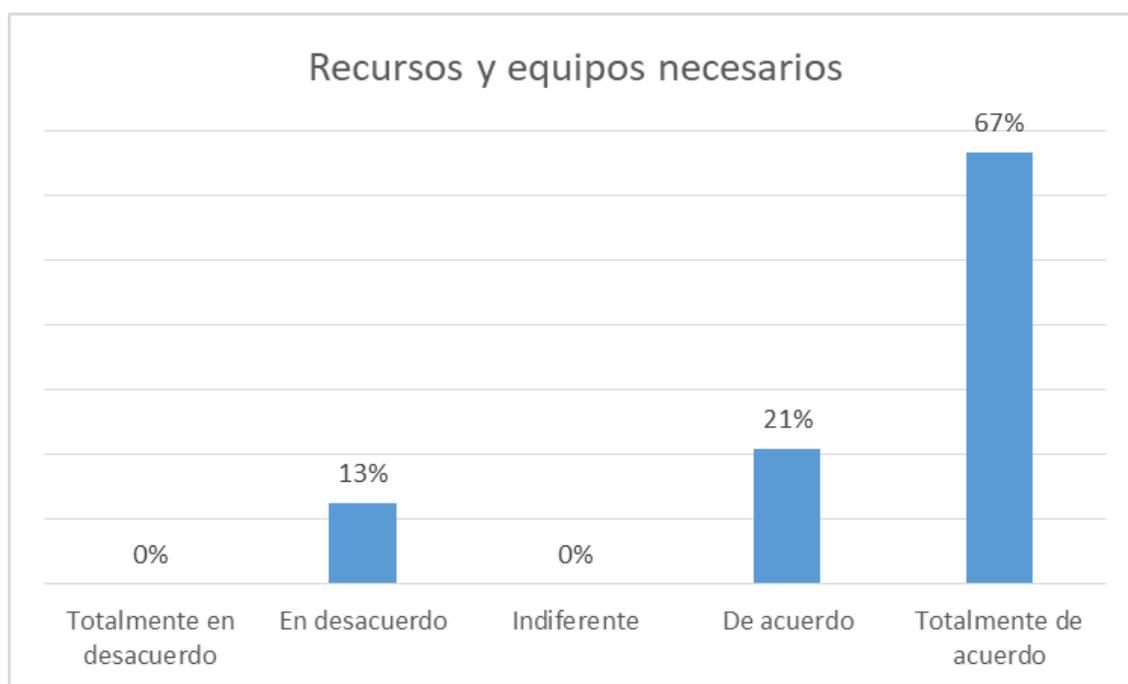
**Variable: Manual de descriptor de puestos**



**Figura 11. Requisitos intelectuales y físicos**

Fuente: Propia

El 74% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que se le brindo su descripción del puesto al momento de su contratación. Un 22% dice estar de acuerdo con que se le brindó su descripción del puesto al momento de su contratación, sin embargo, hay un 4% que dice estar indiferente si se le brindo su descripción de puesto. Tulipanes Alimentos y Servicios debe seguir mostrándole los descriptores de puestos a sus colaboradores. En la mayoría de los casos en empresas pequeñas y medianas al empleado se le da un resumen de sus actividades, sin embargo, no están escritas bajo papel siguiendo un lineamiento.

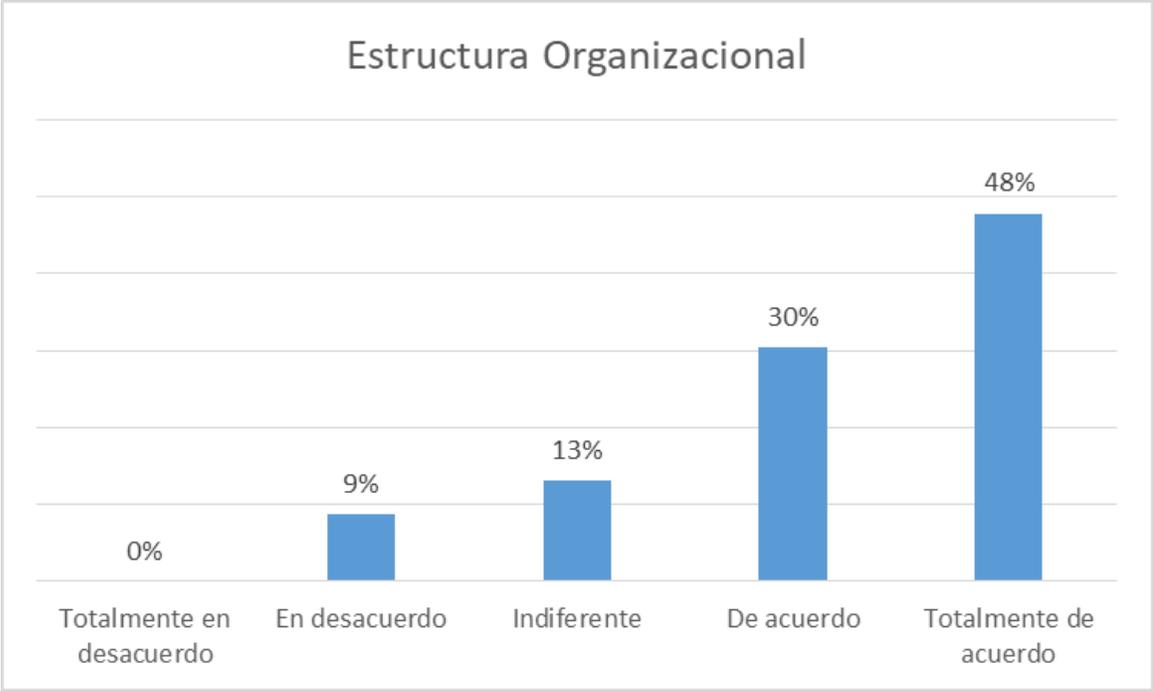


**Figura 12. Material, herramientas o equipo**

Fuente: Propia

Conforme a la información proporcionada por los colaboradores de Tulipanes, se logró determinar que, si se le asignan los recursos y equipos necesarios con una tendencia marcada del

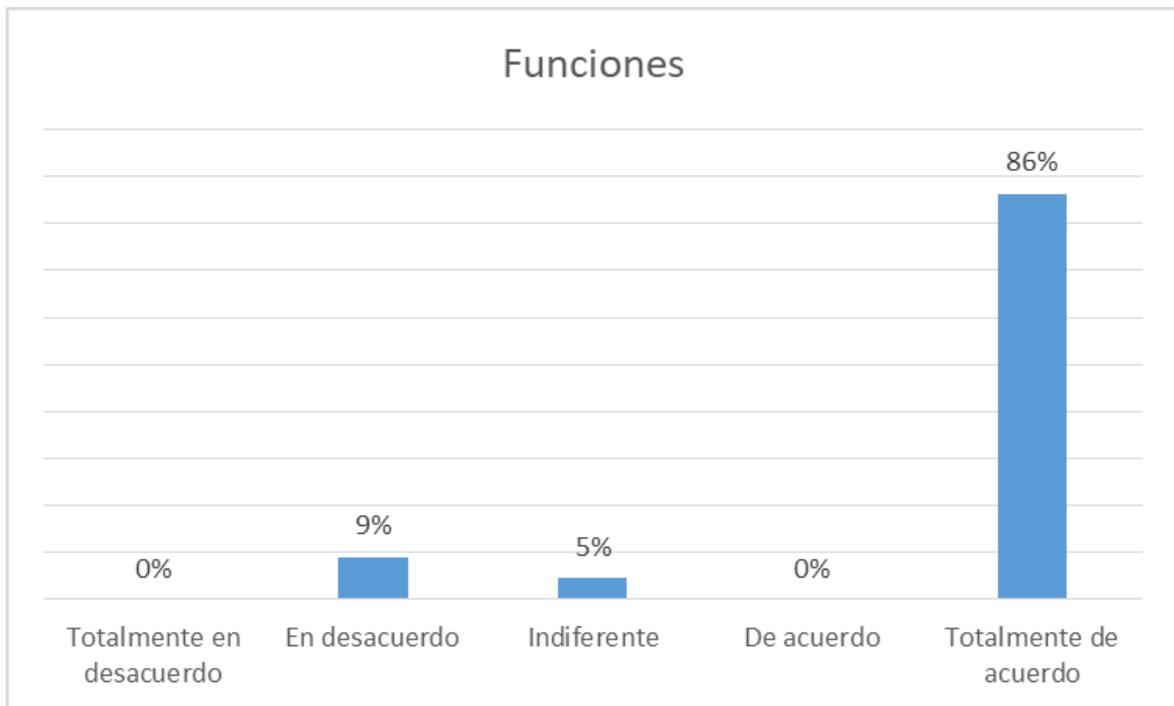
87%, Tulipanes debe mejorar este indicador en un 13% ya que es de vital importancia para la ejecución eficiente de actividades contar con todas las herramientas para realizarlas.



**Figura 13. Personal a cargo**

Fuente: Propia

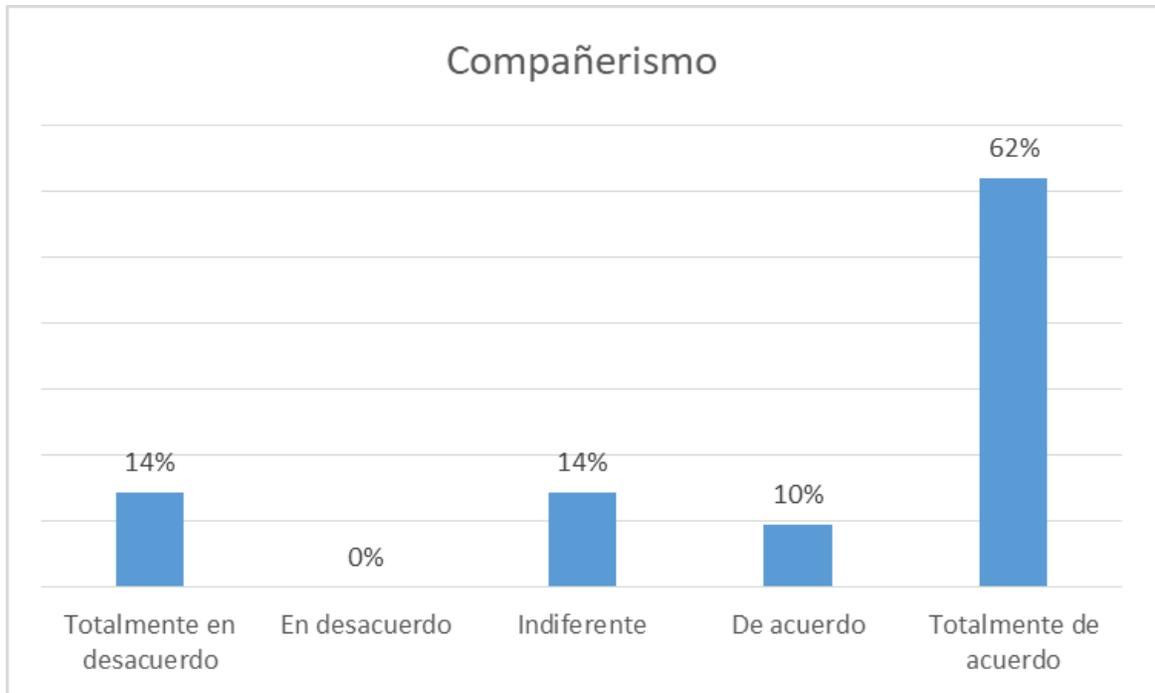
El 78% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con conocer la estructura organizacional de la empresa, sin embargo, el 9% está en desacuerdo y un 13% dice sentirse indiferente. Esto significa que la mayoría de los colaboradores conoce a quien le reportan y su personal a cargo dentro de la organización, sin embargo, Tulipanes debe mejorar este indicador en un 22%.



**Figura 14. Funciones**

Fuente: Propia

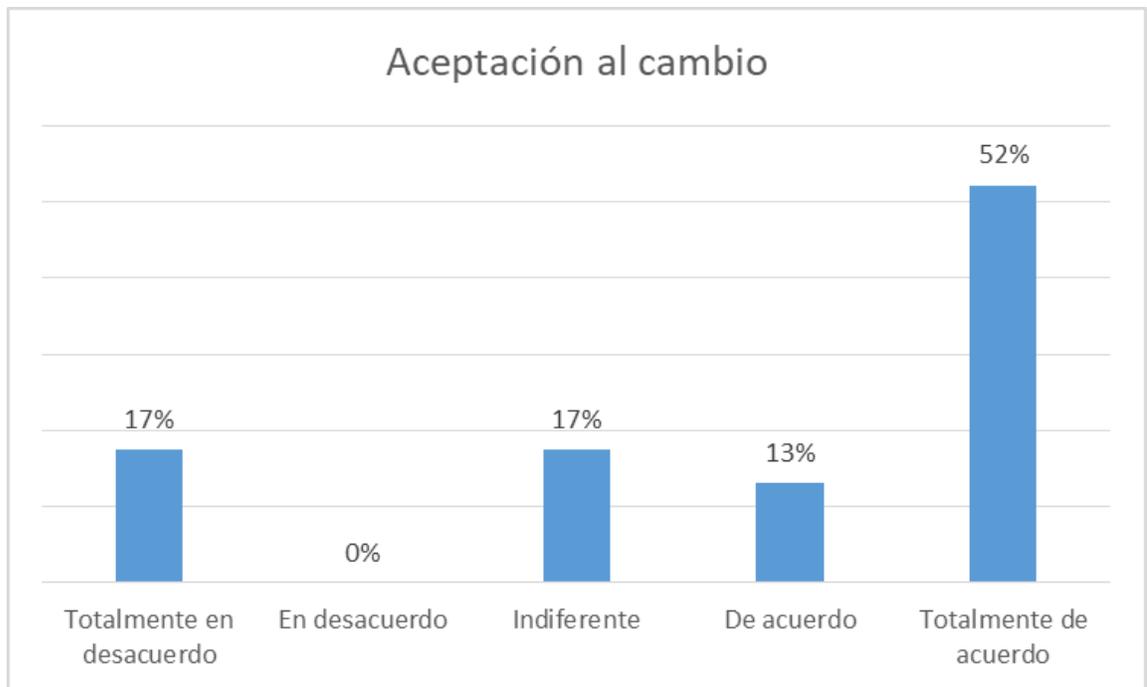
Un 86% de los encuestados está totalmente de acuerdo con conocer sus funciones dentro de Tulipanes Alimentos y Servicios, sin embargo, hay un 5% que encuentra indiferente conocer sus funciones y un 9% que dice estar en desacuerdo con conocer sus funciones. Aun cuando en su mayoría los encuestados respondieron que estaban totalmente de acuerdo existen colaboradores que no conocen sus funciones. Esto significa que existe personal sin conocer que son y para que realiza sus labores o personal que no está de acuerdo con sus funciones.



**Figura 15. Ambiente de trabajo**

Fuente: Propia

El 62% de los encuestados dice estar totalmente de acuerdo con que cuentan con la ayuda de sus compañeros para realizar su trabajo. Un 10% dice estar de acuerdo, un 14% dice sentirse indiferente y el 14% restante dice estar totalmente en desacuerdo con contar con la ayuda de sus compañeros para realizar su trabajo. Esto puede depender del trabajo realizado dentro de Tulipanes Alimentos y Servicios y también de la actitud servicial de los colaboradores. Muchas personas prefieren no molestar a los demás.

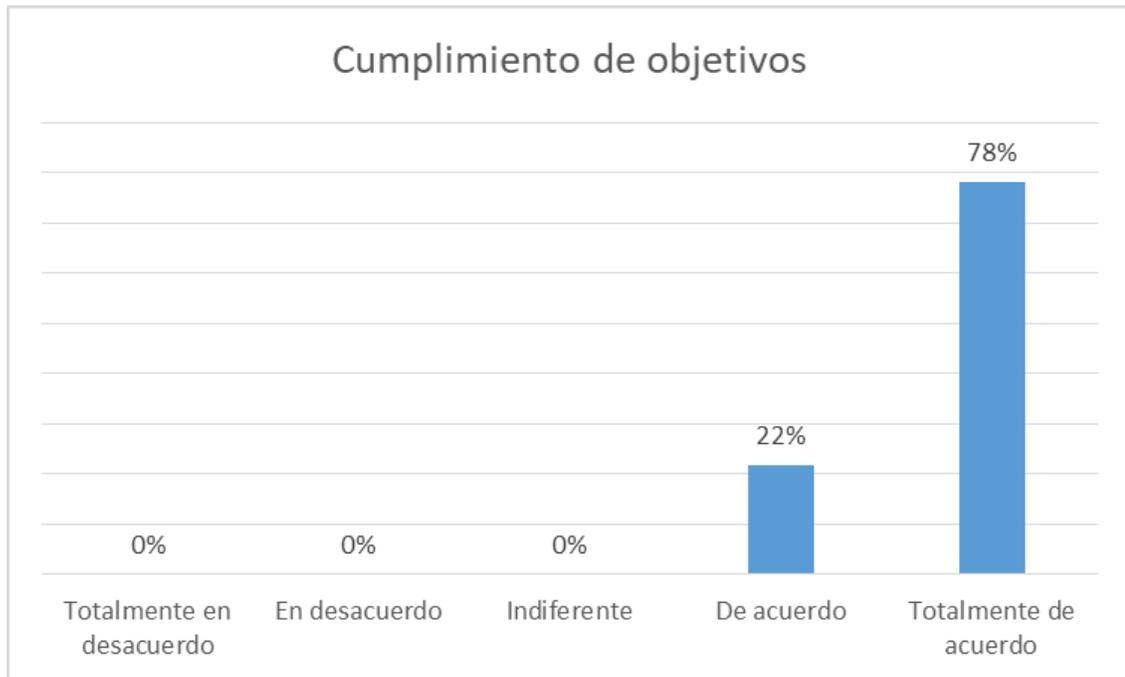


**Figura 16. Riesgos de trabajo**

Fuente: Propia

Dentro de las dimensiones de un manual de descriptor de puesto encontramos las condiciones de trabajo; para este punto se hizo la pregunta: ¿Cuándo las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"? En donde el 52% de los encuestados dentro de Tulipanes Alimentos y Servicios dice estar totalmente de acuerdo con sentirse “en casa” cuando se mueven de área o cambian de funciones. Un 17% dice sentirse indiferente en cuanto a la pregunta, un 17% dice estar en total desacuerdo y un 13% restante dice estar de acuerdo con que se les hace sentir “en casa” cuando cambian de área o de funciones. Se puede concluir que existe una o más malas experiencias dentro de los empleados de Tulipanes en no recibir una transición transparente al momento de un cambio de área o de funciones.

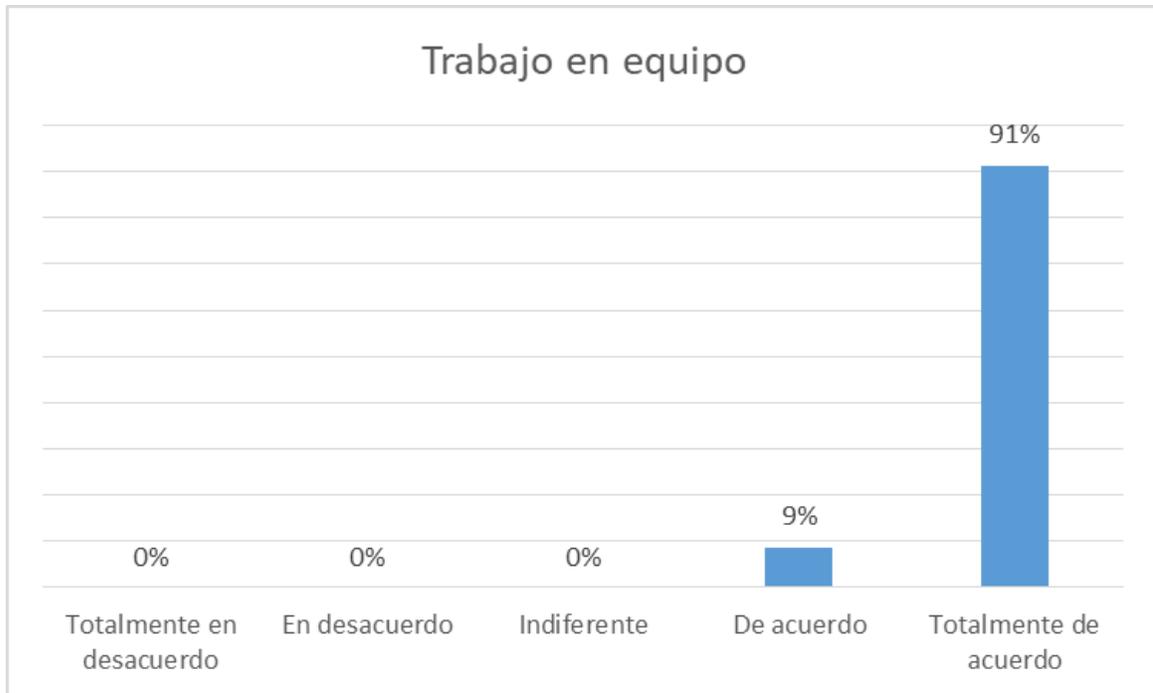
**Variable: Evaluación del desempeño**



**Figura 17. Capacidades del individuo**

Fuente: Propia

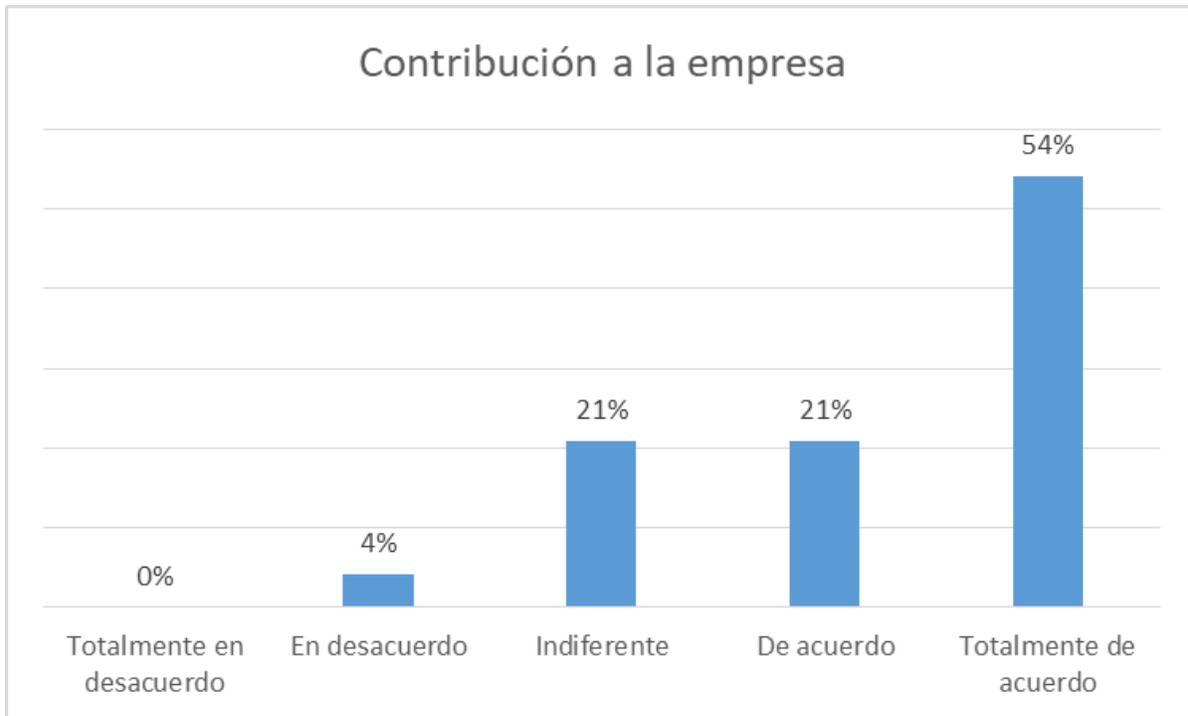
Se observa que un 78% de los colaboradores de Tulipanes Alimentos y Servicios concuerda totalmente en estar comprometido con los objetivos de la empresa. El 22% restante dice estar de acuerdo. Esto no solo nos da a conocer su compromiso, sino que también nos da a conocer que los empleados están familiarizados con los objetivos de la empresa. En las evaluaciones del desempeño el área de cumplimiento de objetivos es de los puntos a considerarse más importantes por los evaluadores.



**Figura 18. Percepciones del papel dentro de la empresa**

Fuente: Propia

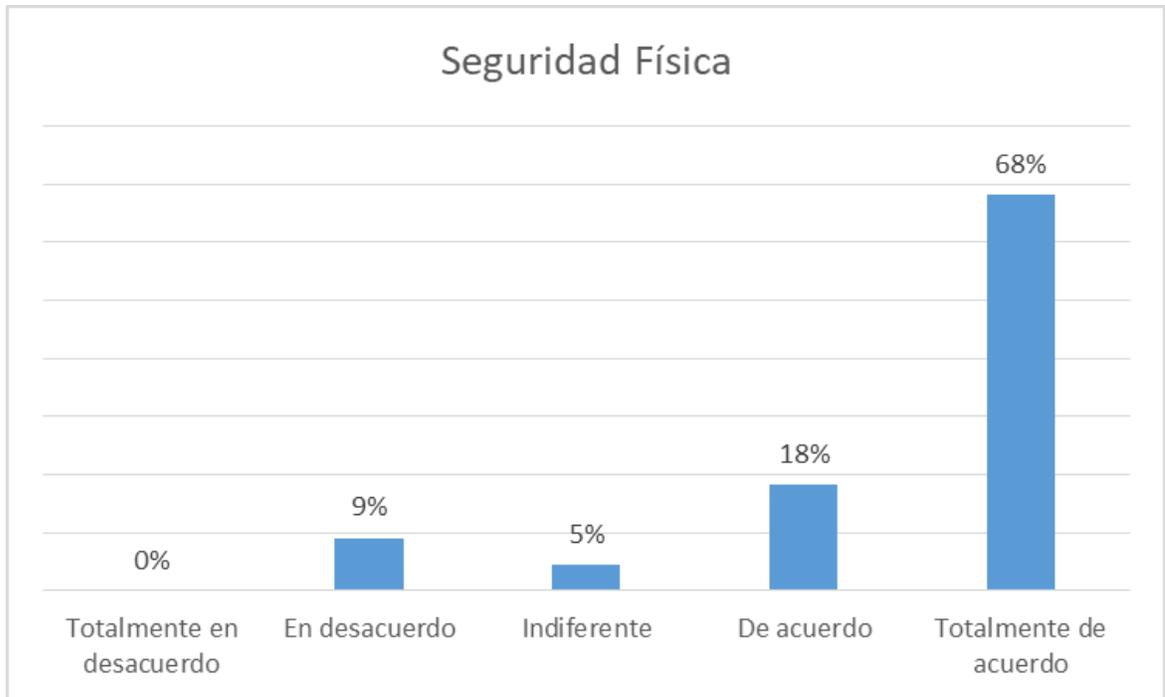
Se observa que un 85% de los colaboradores de Tulipanes Alimentos y Servicios se siente orgulloso de los logros alcanzados dentro de la organización, seguido de un 15% que dice estar de acuerdo con lo mismo. Esto nos muestra que los colaboradores de Tulipanes sienten un compromiso con la organización y se sienten parte de ella.



**Figura 19. Esfuerzo individual**

Fuente: Propia

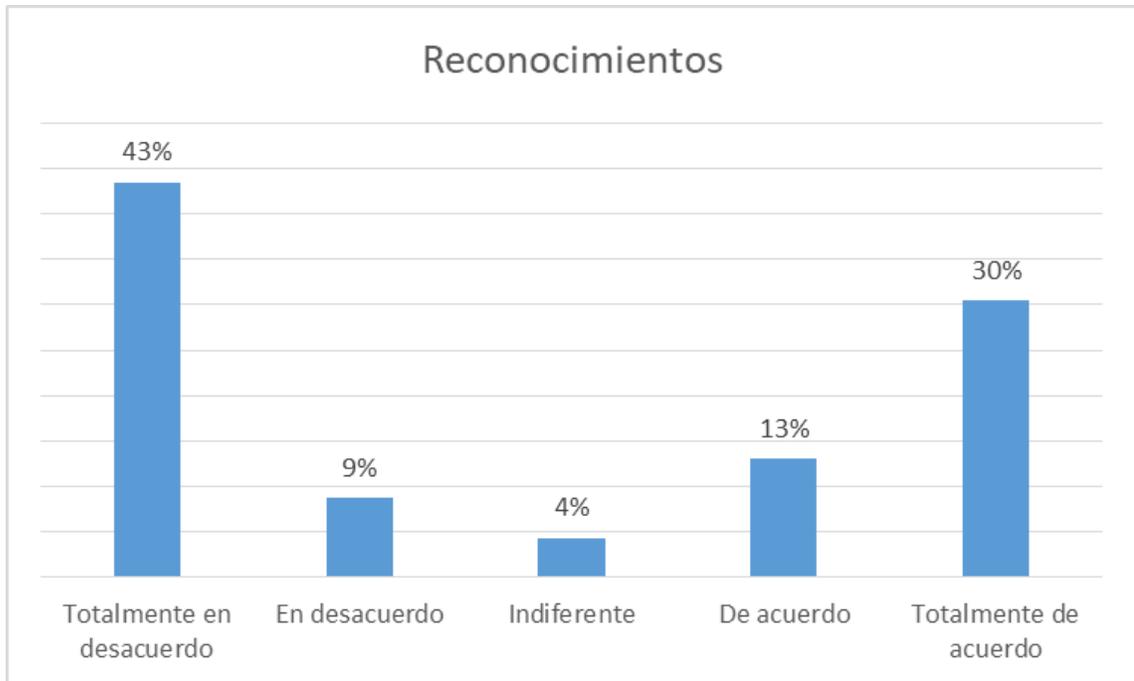
Siguiendo la pregunta anterior y como parte del indicador de esfuerzo individual dentro de la variable de evaluación del desempeño podemos observar que un 54% de los encuestados dice estar totalmente de acuerdo con creer que su contribución es importante para la empresa, un 21% dice estar de acuerdo, un 21% dice sentirse indiferente en cuanto a creer que su aportación a la empresa es importante y un 4% dice estar en desacuerdo con creer que su contribución es importante. Es lógico pensar que al sentirse orgullosos de los logros alcanzados como equipo también sientan que su aportación a la empresa es importante. Sin embargo, existen colaboradores que consideran que su trabajo no es bueno por lo que se puede interpretar que a estos empleados les hace falta un refuerzo positivo (ya sea unas felicidades, buen trabajo, etc.) por sus labores.



**Figura 20. Seguridad ocupacional**

Fuente: Propia

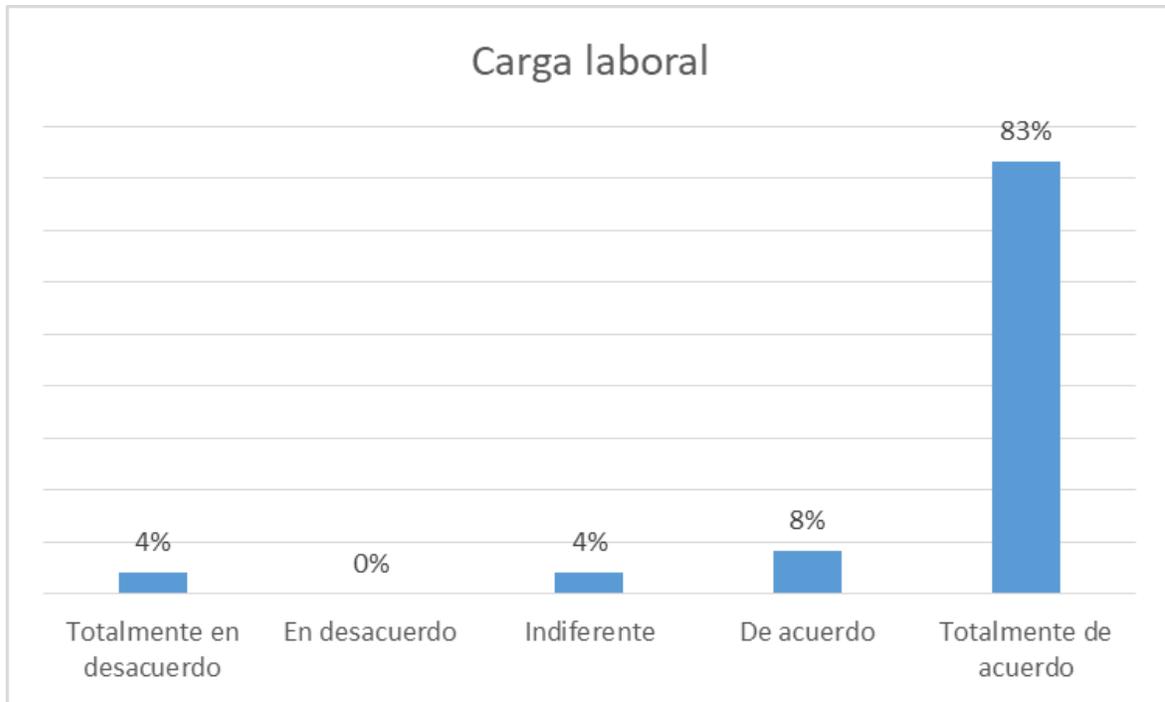
Un 68% dice estar totalmente de acuerdo con que Tulipanes Alimentos y Servicios es un lugar físicamente seguro para trabajar. Un 18% de los encuestados dice estar de acuerdo con que la empresa es un lugar físicamente seguro para trabajar, un 9% dice estar en desacuerdo y un 5% dice sentirse indiferente. Esto se puede relacionar a las múltiples labores fuera de las oficinas en donde se requiere montar, desmontar, descargar material y equipo para la ejecución de eventos y que, puede significar riesgo de golpes, agotamiento etc.



**Figura 21. Reconocimientos**

Fuente: Propia

Muy interesante observar que el 43% de los empleados de Tulipanes Alimentos y Servicios no considera que cualquiera puede recibir reconocimiento especial debido a que están totalmente en desacuerdo con la interrogante. En segundo lugar, nos encontramos que un 30% de los encuestados sí está totalmente de acuerdo con que todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial. Complementando ese 30% tenemos un 13% que dice estar de acuerdo sumando un 43% de encuestados de acuerdo con la pregunta. Hasta este momento tenemos el mismo porcentaje de encuestados que dicen estar de acuerdo y totalmente en desacuerdo con la pregunta. A lo que nos preguntamos cómo investigadores: ¿Por qué la igualdad de porcentajes? ¿Podría ser que se reciben reconocimientos por área, por género o por antigüedad? Se puede interpretar en que existen empleados que consideran recibir reconocimientos y empleados que no reciben reconocimientos.

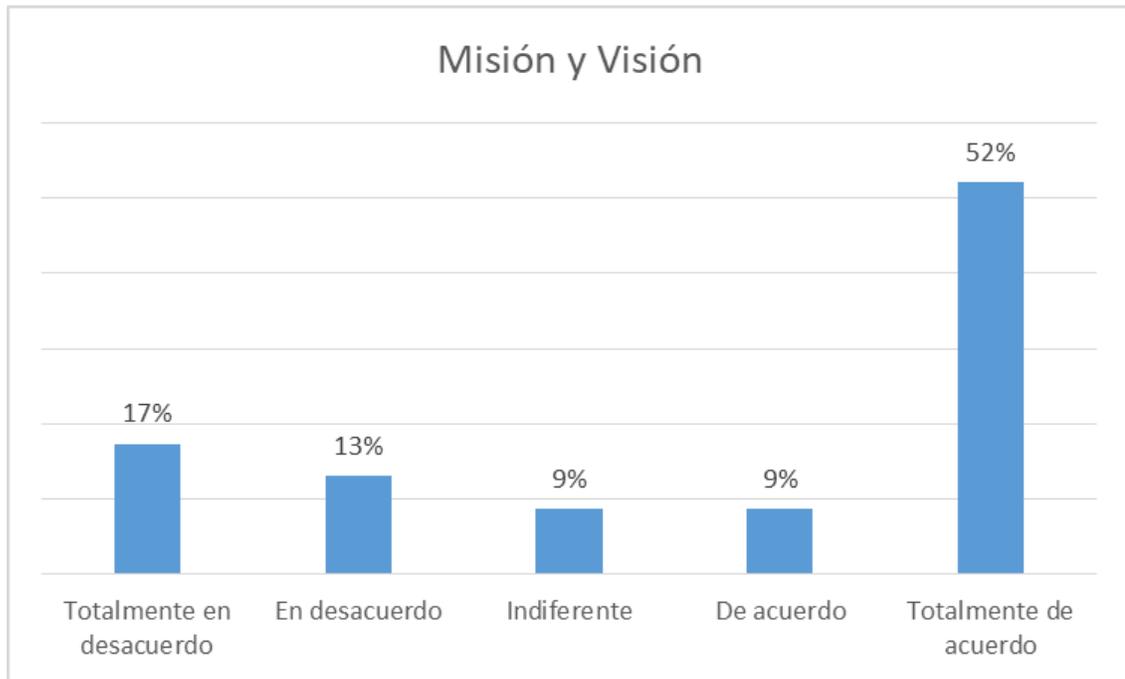


**Figura 22. Actitudes del empleado**

Fuente: Propia

Se puede observar que un 83% de los encuestados seguido de un 8% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente con tener una carga laboral acorde al puesto y horario de trabajo. Existe un 4% que se encuentra totalmente en desacuerdo con que su carga laboral está acorde a su horario y puesto de trabajo y 4% que dice sentirse indiferente. En los porcentajes inferiores se podría interpretar como es una pequeña empresa muchos de los colaboradores actuales se ven cargados con tareas extras en vista de la falta de personal.

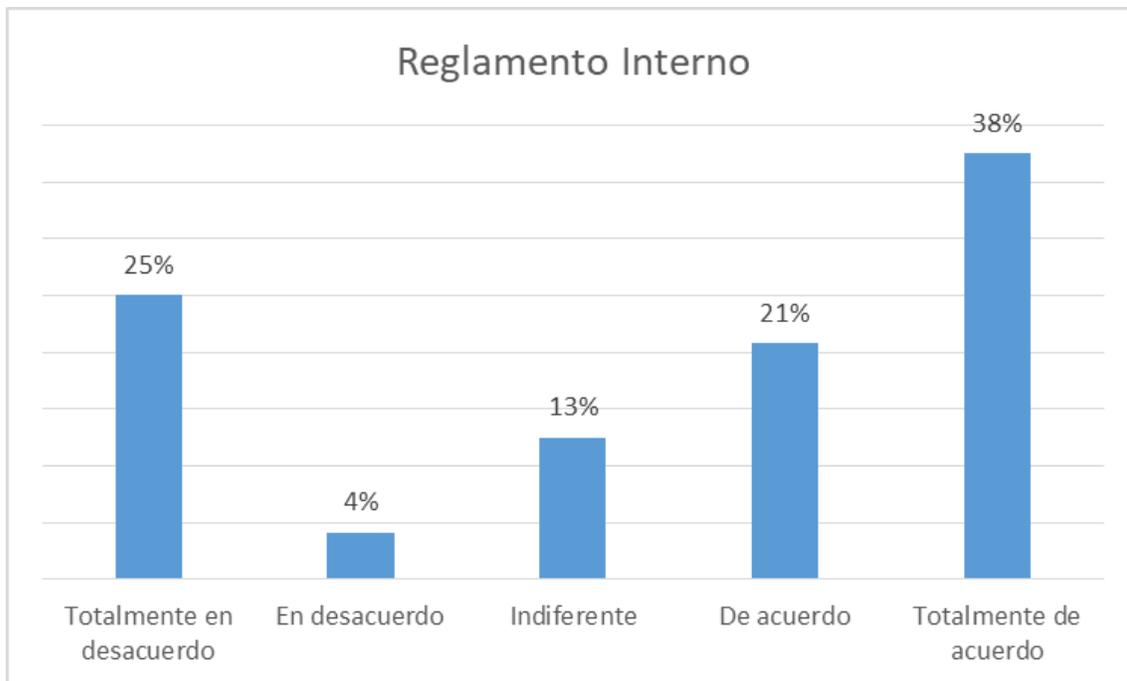
**Variable: Manual de Capacitación**



**Figura 23. Conocimiento de la organización**

Fuente: Propia

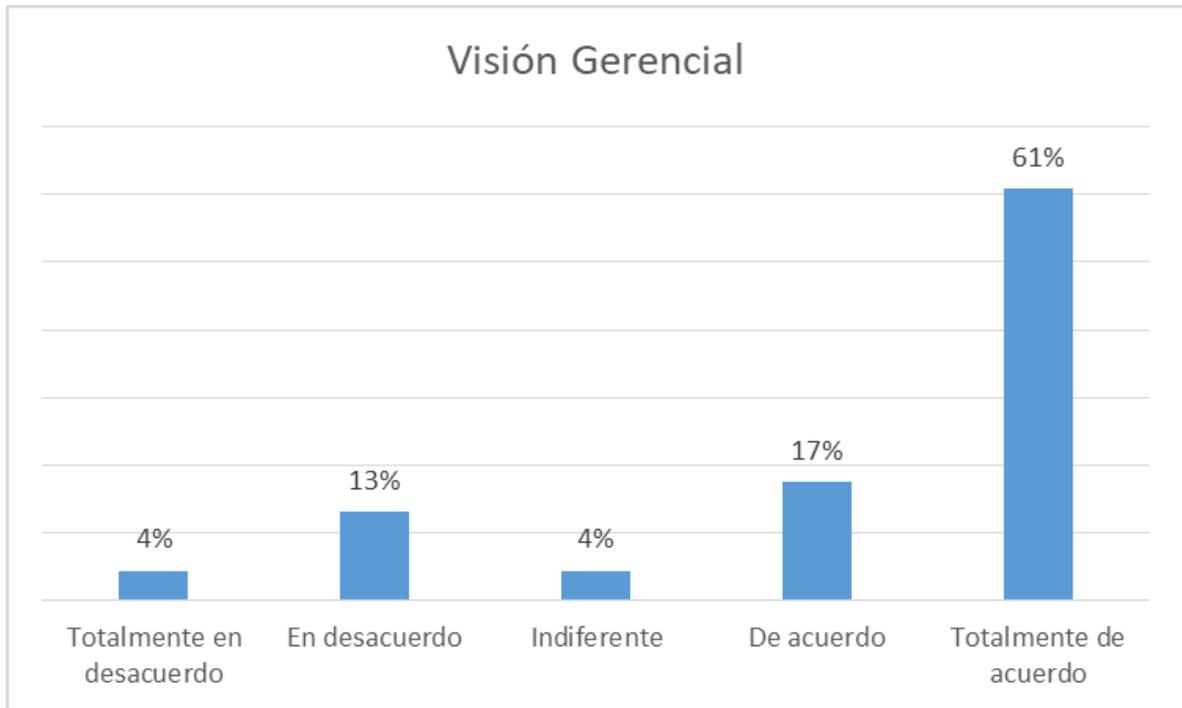
Se puede observar que un 52% de los encuestados dice conocer la misión y visión de Tulipanes Alimentos y Servicios. Un 17% dice estar en total desacuerdo, otro 13% dice estar en desacuerdo. Un 9% dice estar de acuerdo en conocer la misión y visión de Tulipanes y el 9% restante dice sentirse indiferente en conocer la misión y visión de la compañía. Se puede interpretar que casi la mitad de los colaboradores no conocen la misión y visión posiblemente por la falta de comunicación de esta dentro de la organización. Sin duda es importante que todos deban conocerlas.



**Figura 24. Políticas y procedimientos**

Fuente: Propia

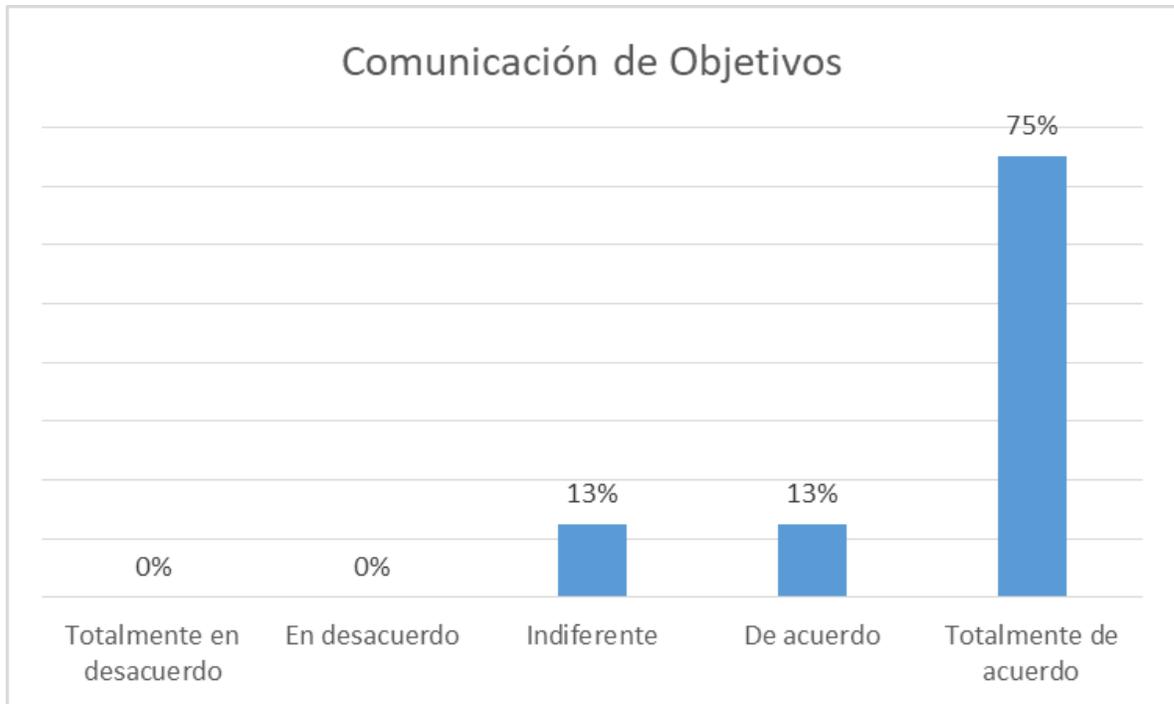
Un 25% dice estar totalmente en desacuerdo en conocer el reglamento interno de la empresa. Un 38% dice estar totalmente de acuerdo, un 21% dice estar de acuerdo, un 13% dice sentirse indiferente en cuanto a conocer el reglamento interno y el 4% restante dice estar en desacuerdo. Vale la pena recalcar que el reglamento interno es de recién implementación por lo que esto puede afectar el conocimiento de algunos acerca de este tema.



**Figura 25. Conocimiento de la metodología de trabajo**

Fuente: Propia

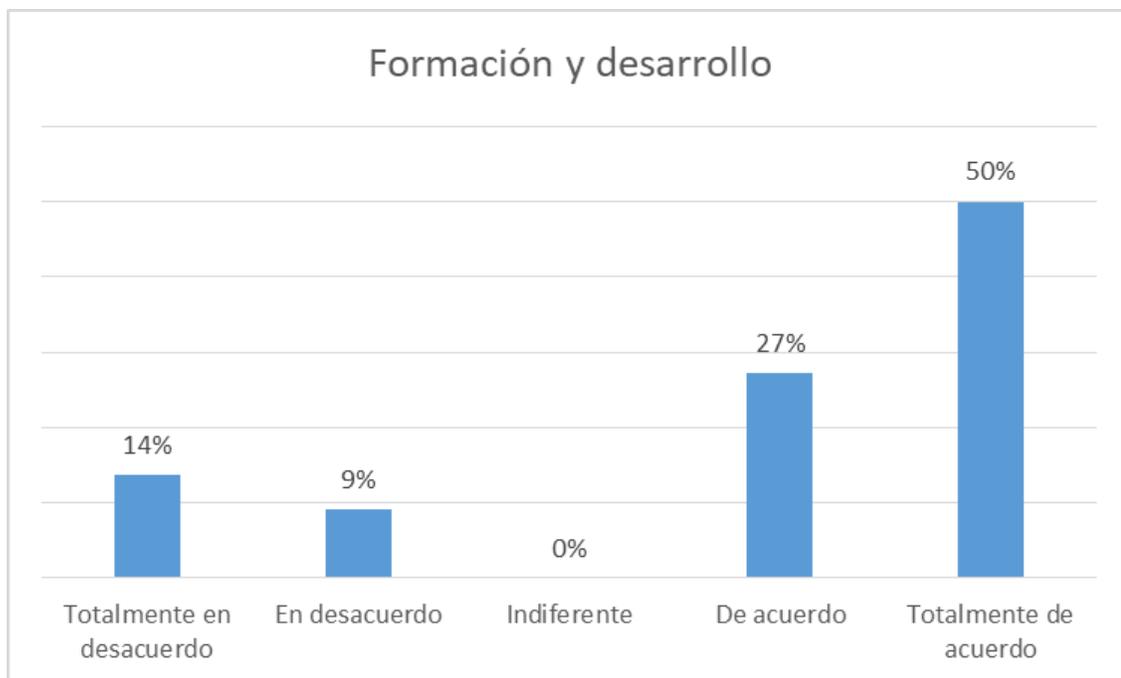
Se puede observar que el 61% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la empresa. Un 17% dice estar de acuerdo, un 13% dice estar en desacuerdo, un 4% dice sentirse indiferente y el restante 4% dice estar en total desacuerdo. Muchas veces el jefe o los jefes no tienen contacto directo con todos los empleados lo que podría justificar el 23% de colaboradores que están en desacuerdo con que los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y como alcanzarla.



**Figura 26. Conocimiento de expectativas**

Fuente: Propia

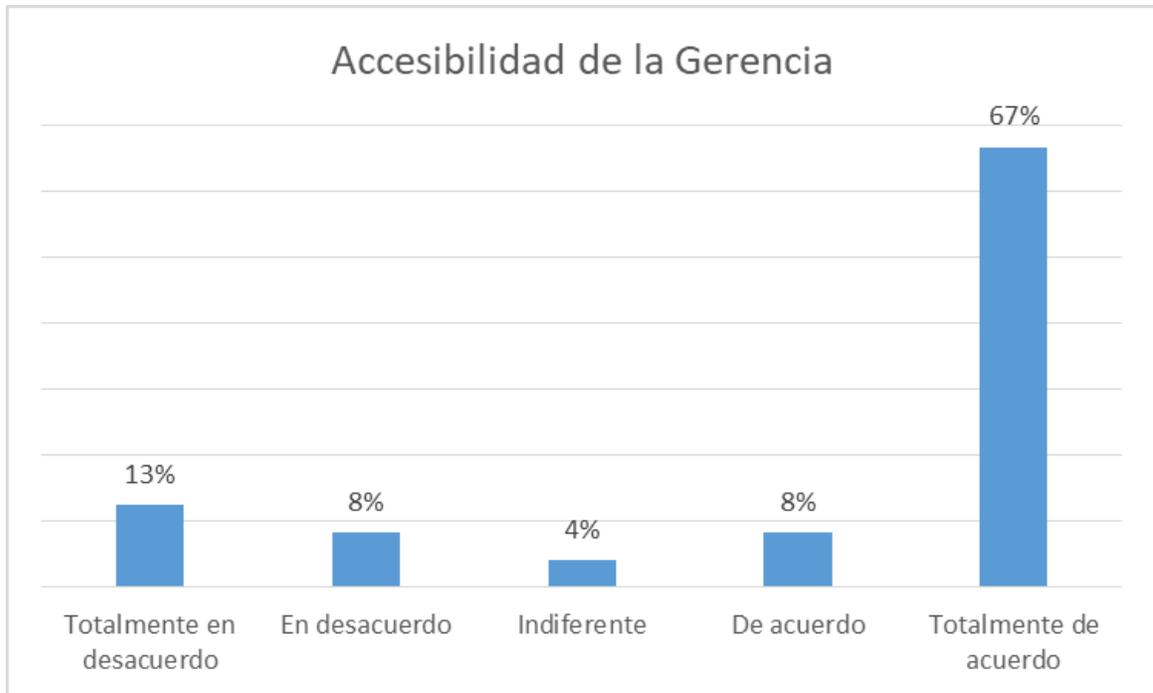
Un 75% afirma y está totalmente de acuerdo en que los jefes comunican de forma clara sus objetivos. Un 13% se siente indiferente respecto a este punto y el 13% restante dice estar de acuerdo. Se puede interpretar que no todos los empleados han tenido comunicación con los jefes directamente.



**Figura 27. Necesidad de conocimiento/habilidades**

Fuente: Propia

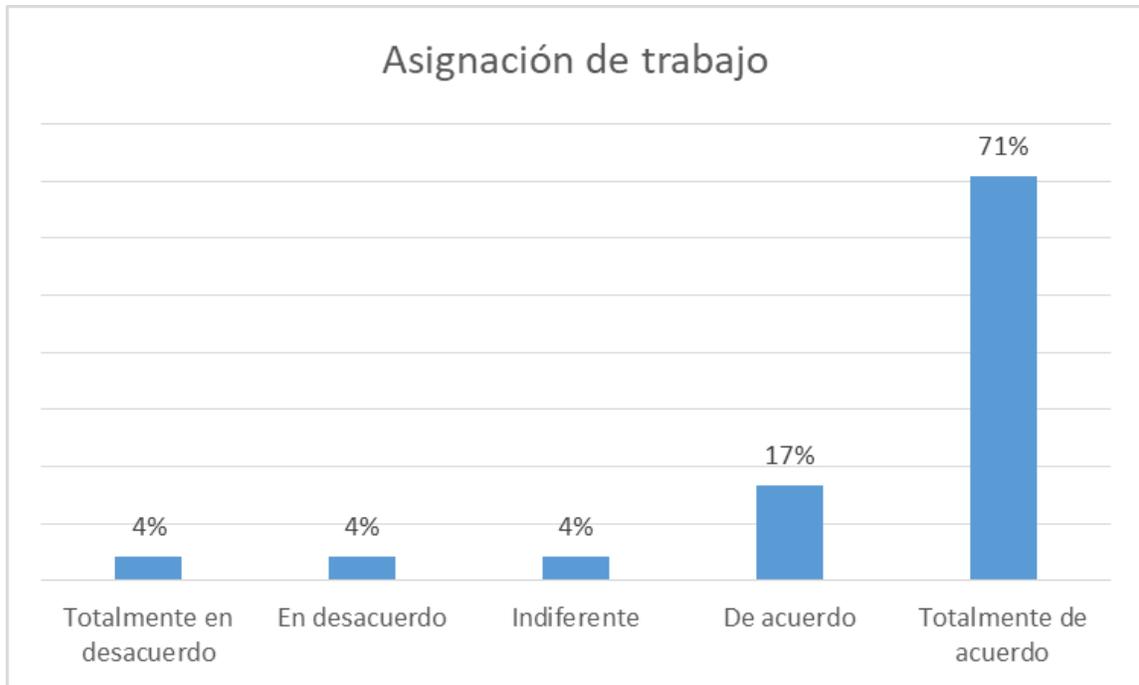
A menudo pequeñas y medianas empresas no cuentan con un presupuesto establecido para capacitaciones o talleres como tal, por lo que muchos gerentes o jefes deben afrontar el reto de capacitar a su personal y mantenerse a la vanguardia. Podemos observar que un 50% está totalmente de acuerdo en que la empresa ofrece formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, seguido de un 27% que está de acuerdo de igual manera. Luego tenemos un 23% en colaboradores que contestaron estar en desacuerdo y en total desacuerdo. Muchas veces la formación depende del puesto y antigüedad.



**Figura 28. Evaluación del desempeño**

Fuente: Propia

Dentro de los indicadores de la variable Manual de Capacitaciones, encontramos la evaluación del desempeño. Dicho esto, se procedió a la interrogante: ¿Los jefes son accesibles y es fácil dialogar con ellos? A lo que los encuestados respondieron: Un 67% dice estar totalmente de acuerdo en que los jefes son accesibles y es fácil dialogar con ellos, un 13% dice estar en total desacuerdo bajo la misma interrogante, un 8% dice estar en desacuerdo, un 8% dice estar de acuerdo y un 4% dice sentirse indiferente al respecto. Los dos porcentajes más altos son extremos opuestos por lo que podemos analizar que no todos los empleados han tenido la oportunidad de conversar con los jefes, pero los que sí lo han hecho tienen buena retroalimentación al respecto.

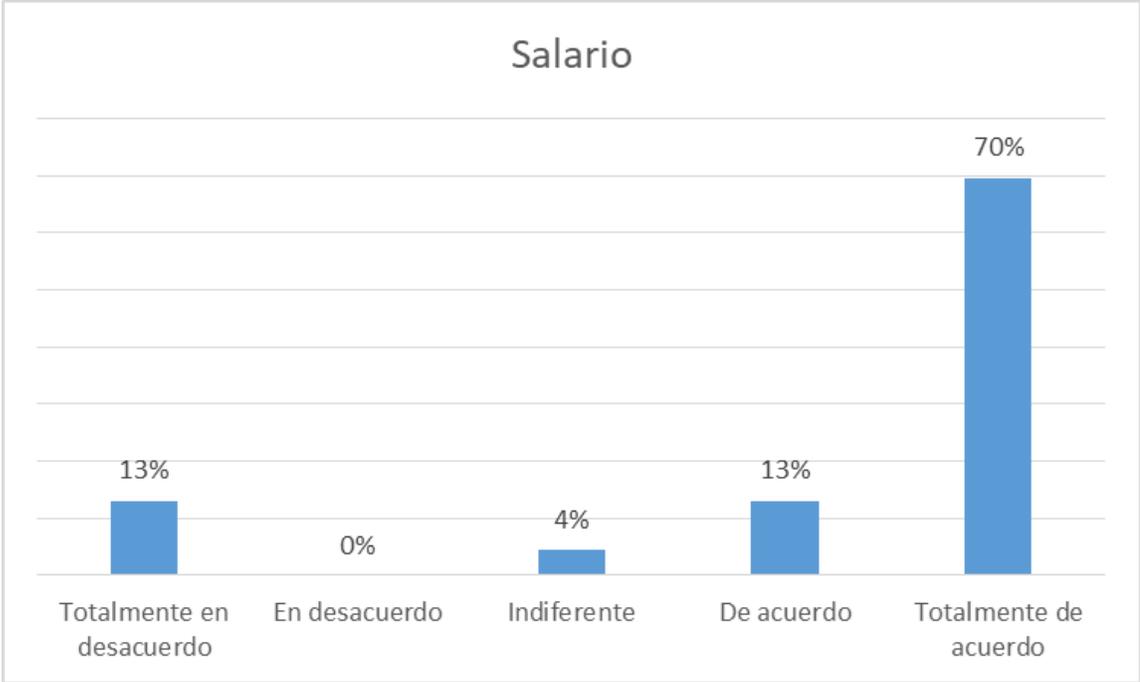


**Figura 29. Falta de información**

Fuente: Propia

Se puede observar que el 71% de los encuestados dice estar totalmente de acuerdo en que los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de trabajo, seguido de un 17% que concuerda de igual manera estando de acuerdo. Luego tenemos un 4% en total desacuerdo, un 4% en desacuerdo y un 4% restante que dice sentirse indiferente. Se podría interpretar que el porcentaje de encuestados que están en total desacuerdo no conocen su perfil de puesto o nunca les fue entregado. Se podría interpretar de igual forma que algunos consideren su trabajo esté más cargado de lo que debería serlo.

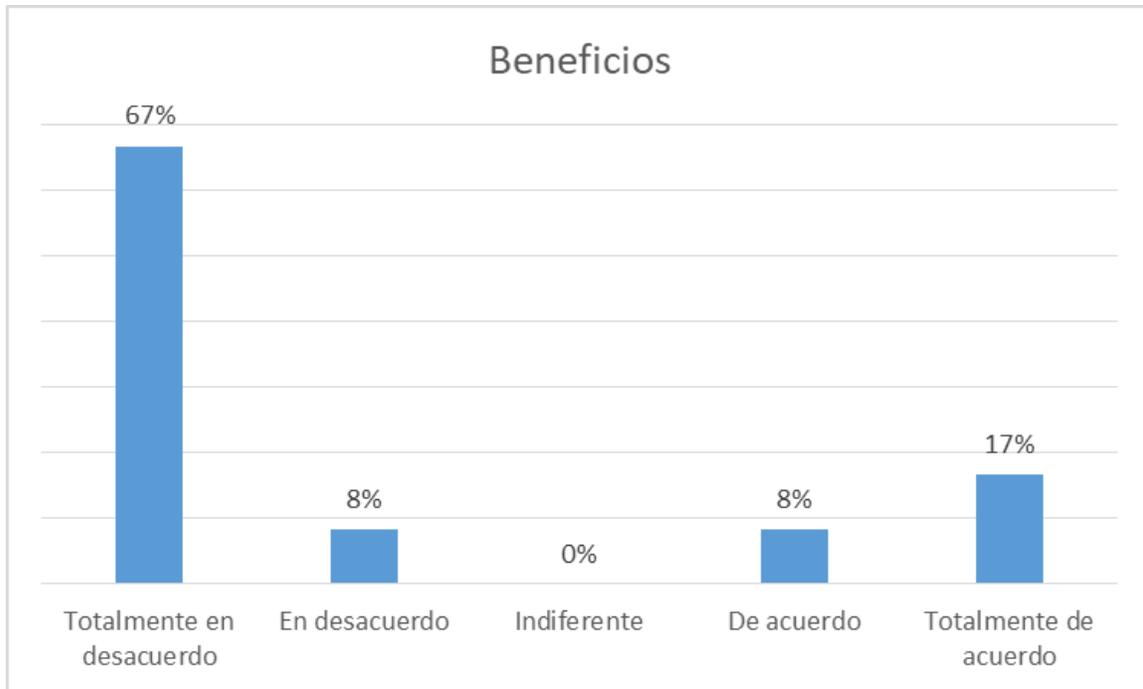
**Variable: Manual de Beneficios**



**Figura 30. Salario**

Fuente: Propia

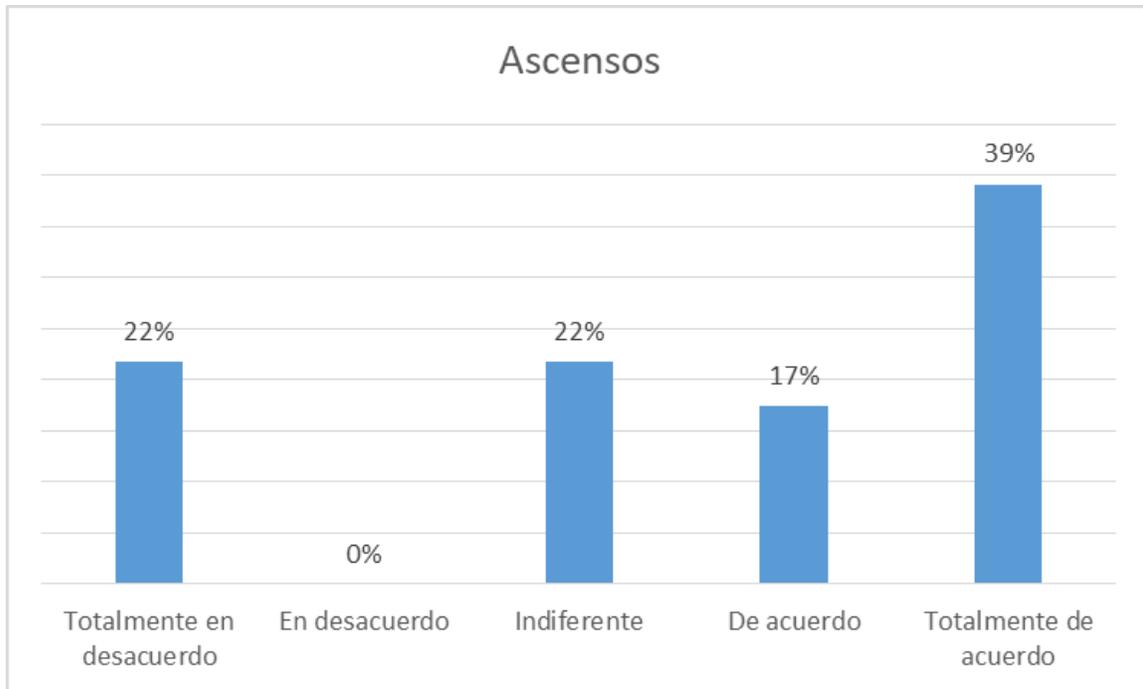
Un 70% está totalmente de acuerdo con que su salario está acorde al rango salarial. Un 13% está de acuerdo. Existe un 13% que considera no se le paga de acuerdo con el rango salarial y un 4% que dice sentirse indiferente. Esto puede ser debido a la interpretación de que cierto puesto merece más retribución por las labores ejecutadas.



**Figura 31. Comisiones**

Fuente: Propia

Muy parecido a la pregunta #5 de la variable: Evaluación del desempeño, el 67% de los empleados de Tulipanes Alimentos y Servicios no recibe bonos, comisiones, etc. por el cumplimiento de objetivos. En segundo lugar, nos encontramos que un 17% de los encuestados sí está totalmente de acuerdo con que reciben beneficios por el cumplimiento de objetivos. Complementando la pregunta, tenemos un 8% que dice estar de acuerdo y el 8% restante dice estar en desacuerdo. Se puede interpretar en que existen empleados ya sea por su antigüedad, puesto etc. en los que reciben comisiones y empleados que no se reciben este tipo de beneficios.

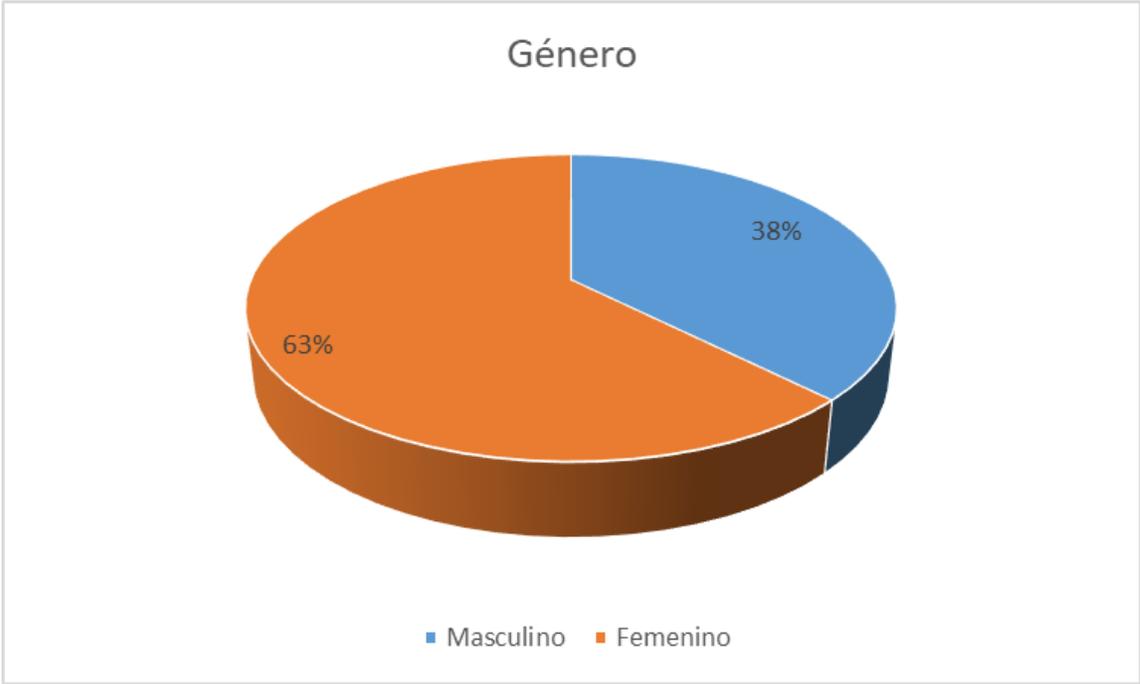


**Figura 32. Ascensos**

Fuente: Propia

Un 39% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con que los ascensos son obtenidos de forma razonable de acuerdo con el cumplimiento de objetivos. Seguido de un 17% que dice estar de acuerdo, un 22% que se siente indiferente al respecto y un 22% restante que dice estar en total desacuerdo. Se puede interpretar que no todos han sido seleccionados para ser promovidos dentro de Tulipanes Alimentos y Servicios, sin embargo, la mayoría considera que los ascensos son obtenidos de forma razonable de acuerdo con el cumplimiento de objetivos.

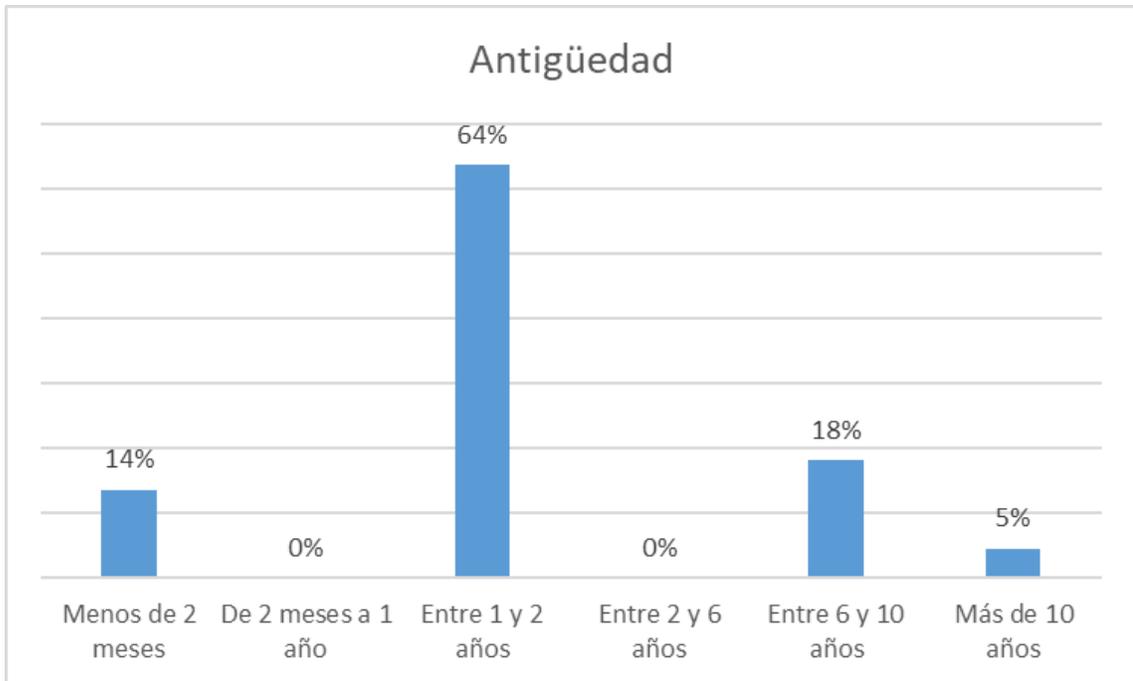
**Cruce de Variables y Datos Demográficos**



**Figura 33. Género**

Fuente: Propia

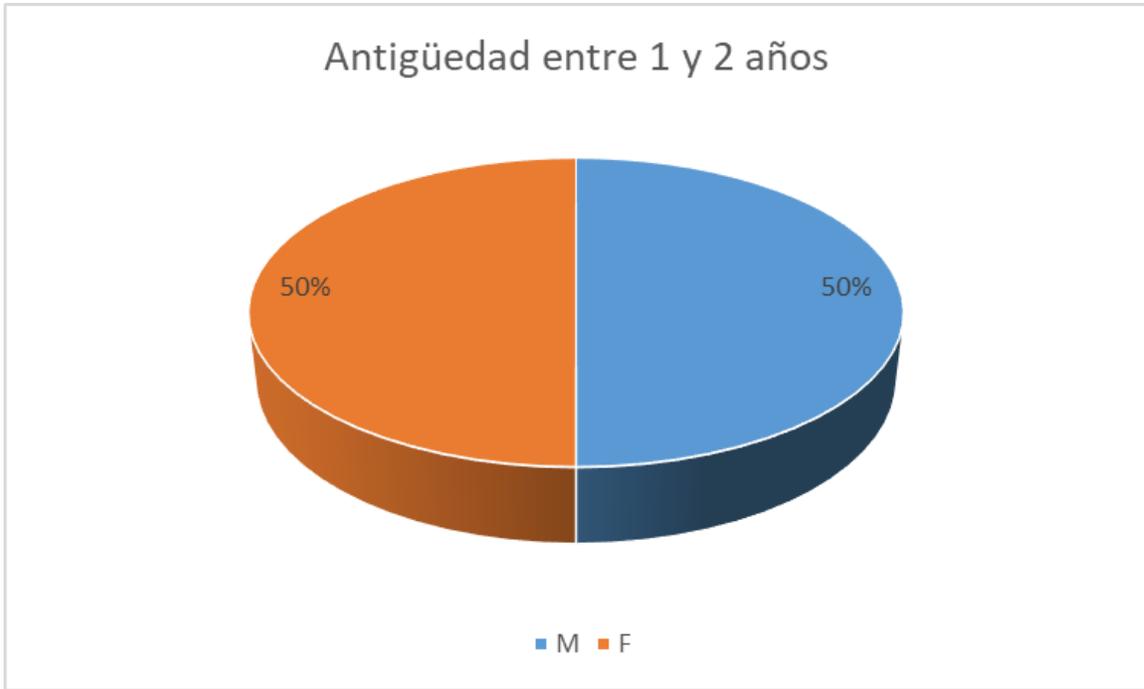
El 63% de los encuestados representan al género femenino y el 38% representan al género masculino dentro de Tulipanes Alimentos y Servicios S. de R.L. El total de empleados en la empresa es de 24.



**Figura 34. Antigüedad**

Fuente: Propia

El 64% de los encuestados representan colaboradores que tienen antigüedad laboral entre uno y dos años. El 18% son colaboradores que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad, un 14% representa a los colaboradores de recién ingreso con menos de 2 meses y un 5% restante representa colaboradores de más de 10 años como antigüedad laboral.

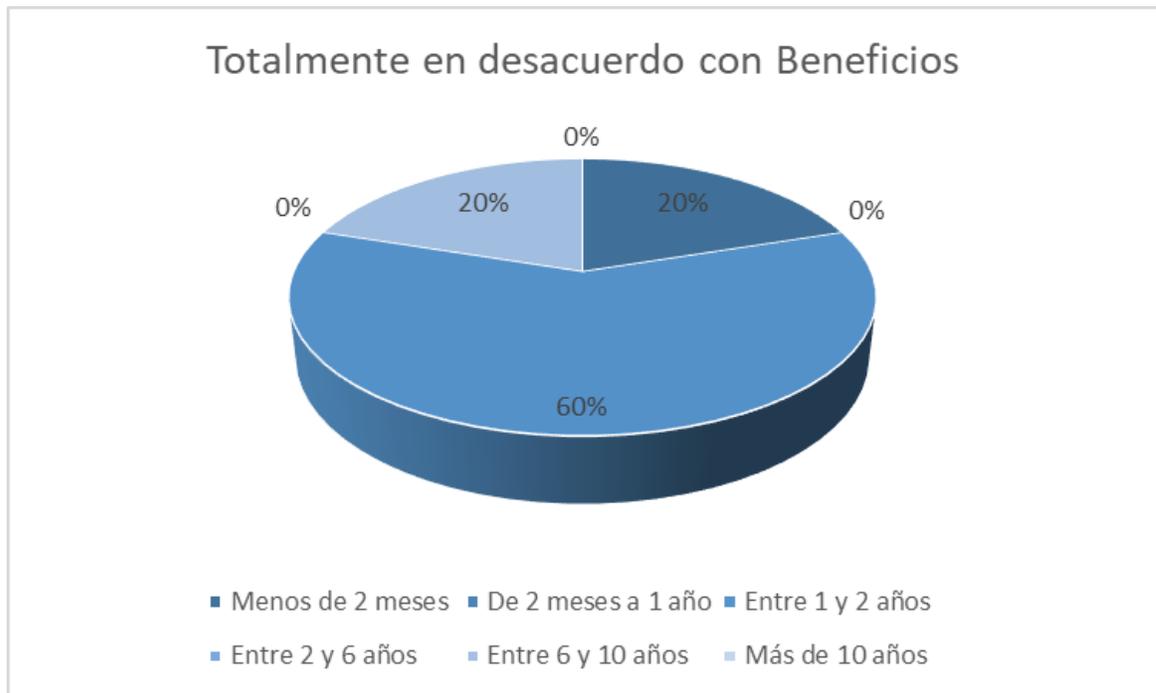


**Figura 35. Antigüedad entre 1 y 2 años**

Fuente: Propia

El 64% de los encuestados representan colaboradores que tienen antigüedad laboral entre uno y dos años. Y dentro del 64% de los encuestados el 50% son mujeres y el 50% son hombres.

## Cruce de Variable: Manual de Beneficios

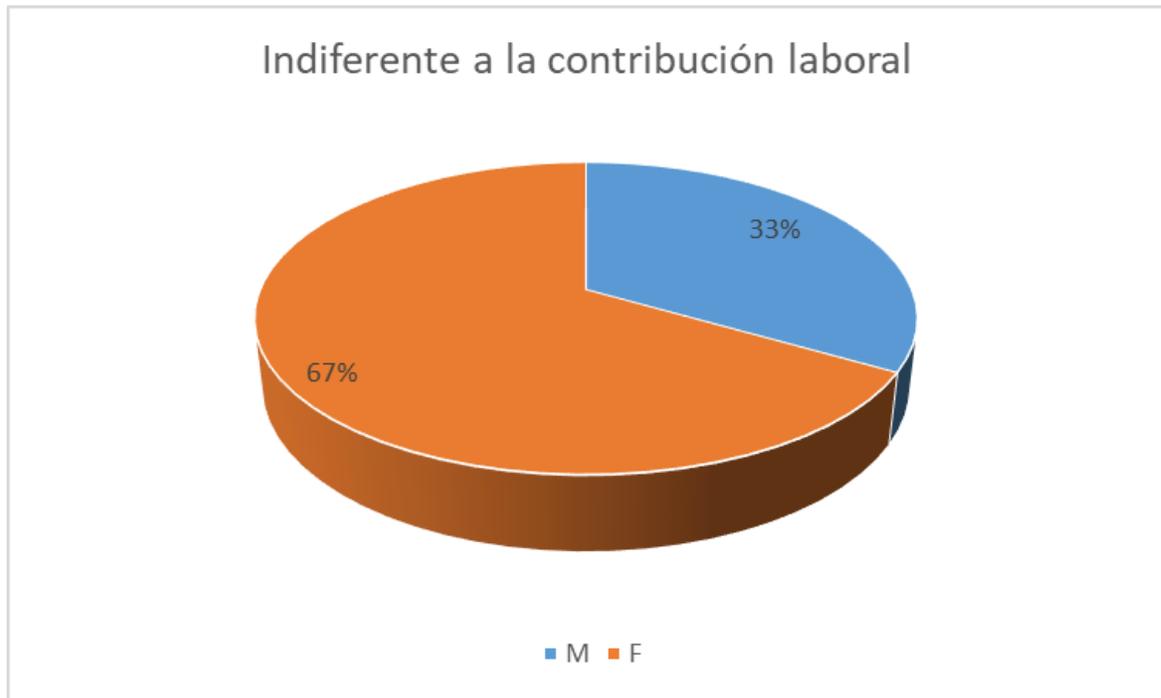


**Figura 36. Beneficios vs. Antigüedad**

Fuente: Propia

Dentro del 67% de los encuestados que respondieron estar totalmente en desacuerdo en la pregunta: ¿Recibo beneficios por el cumplimiento de objetivos como ser: bonos, comisiones, etc. El 60% son colaboradores que tienen entre 1 año y 2 años de laborar para Tulipanes Alimentos y Servicios, el 20% es de colaboradores con antigüedad de menos de 2 meses y el 20% restante es de colaboradores con antigüedad entre 6 y 10 años. Se concluye que no se reciben beneficios por el cumplimiento de objetivos en Tulipanes Alimentos y Servicios en la mayoría de los colaboradores. La antigüedad no es un factor decisivo para la ganancia de beneficios dentro de la empresa.

## Cruce de Variable: Evaluación del desempeño

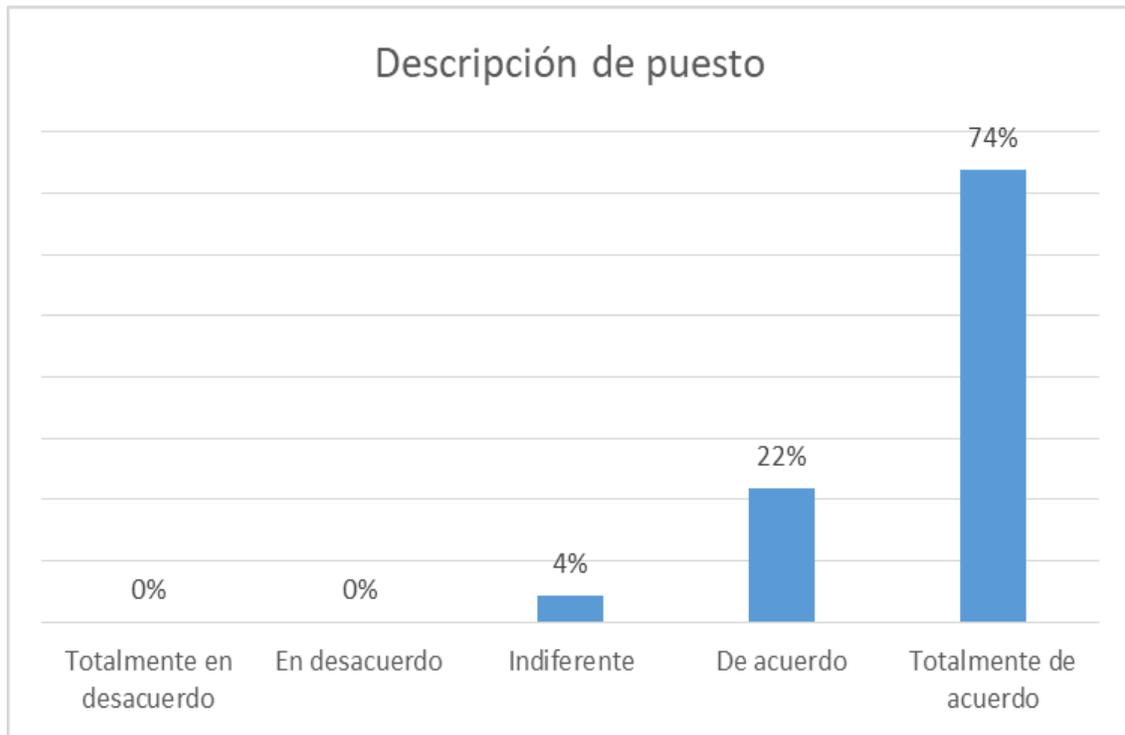


**Figura 37. Contribución vs. Género**

Fuente: Propia

Dentro del 21% de los encuestados que respondieron sentirse indiferente en la pregunta: ¿Mi contribución para la empresa es importante? El 67% de los encuestados son mujeres y el 33% son hombres. Esta pregunta responde el indicador de esfuerzo individual dentro de la variable de estudio: Evaluación del desempeño. Esto nos puede indicar que los hombres sienten que su labor tiene más impacto en la empresa en cuanto a las mujeres. En otras palabras, las mujeres que dicen no generar impacto dentro de Tulipanes Alimentos y Servicios son más que los hombres que dicen no generar impacto en la empresa con su trabajo.

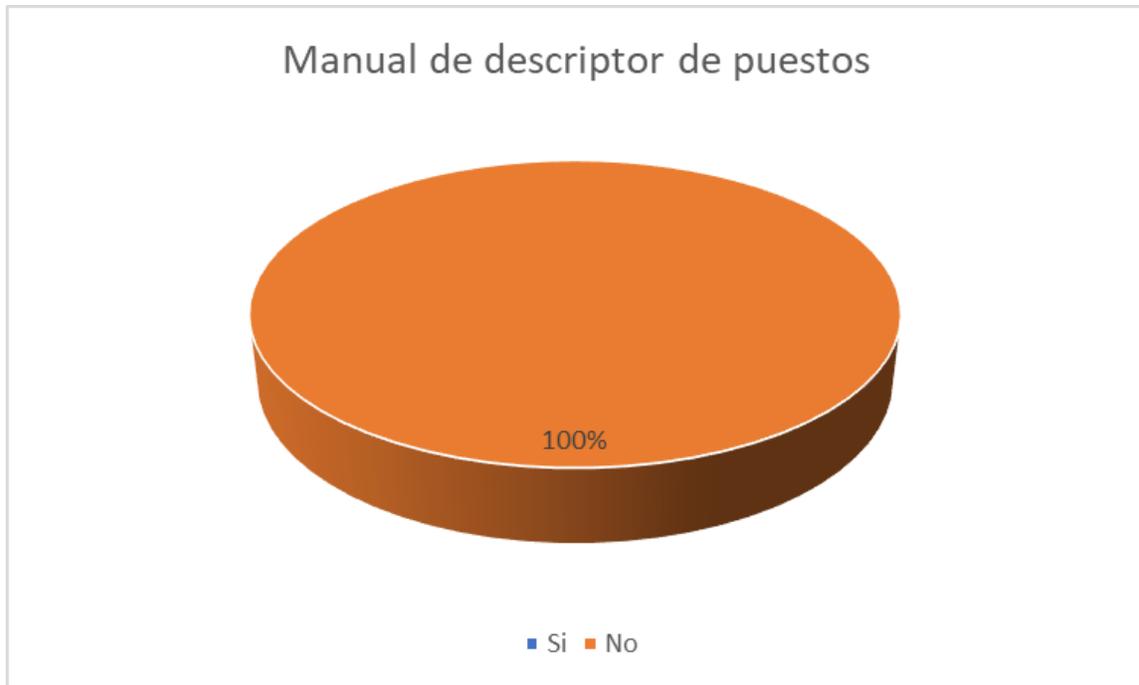
### Cruce de Variable: Análisis de puestos



**Figura 38. Descripción de puestos según colaboradores**

Fuente: Propia

El 74% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que se le brindo su descripción del puesto al momento de su contratación. Un 22% dice estar de acuerdo con que se le brindo su descripción del puesto al momento de su contratación, sin embargo, hay un 4% que dice estar indiferente si se le brindo su descripción de puesto. Tulipanes Alimentos y Servicios debe seguir mostrándoles los descriptores de puestos a sus colaboradores. En la mayoría de los casos en empresas pequeñas y medianas al empleado se le da un resumen de sus actividades, sin embargo, no están escritas bajo papel siguiendo un lineamiento.



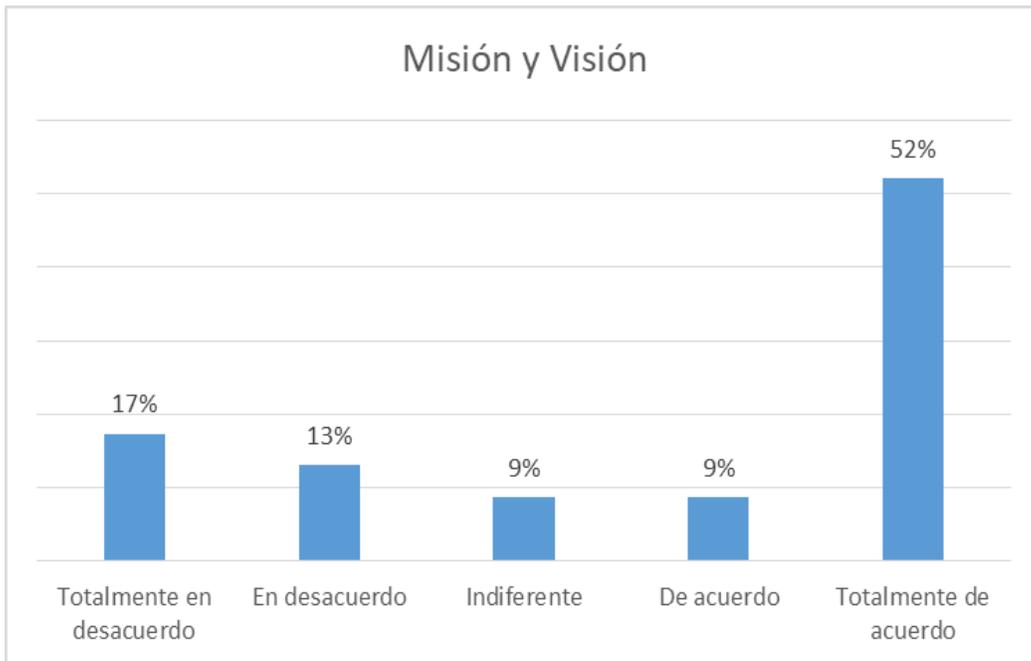
**Figura 39. Manual de descripción de puestos según gerencia**

Fuente: Propia

### **Empleados vs. Gerencia**

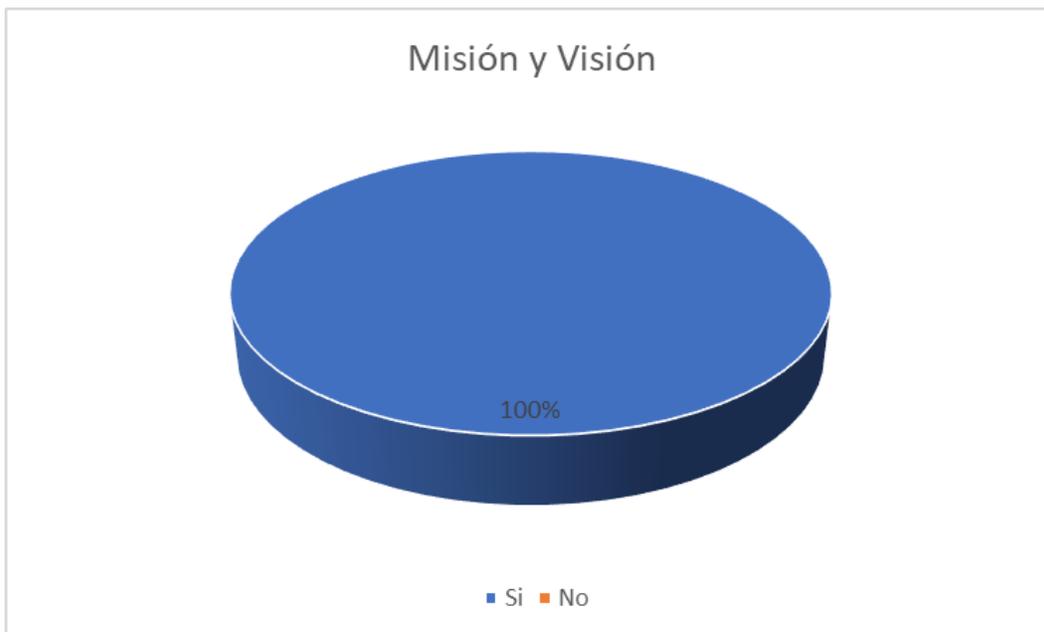
El 96% de los colaboradores dicen haber recibido una descripción de puestos al momento de su contratación, sin embargo, en nuestra entrevista con la Gerencia General se nos indicó que no cuentan con un manual de funciones de cada uno de los trabajadores por lo que podemos ver una discrepancia en la información. Consideramos que esta discrepancia se puede deber a que los empleados no son totalmente honestos en las encuestas o porqué los colaboradores de Tulipanes no conocen exactamente que es un descriptor de puestos.

### Cruce de Variable: Capacitación



**Figura 40. Misión y visión según colaboradores**

Fuente: Propia



**Figura 41. Misión y visión según gerencia**

Fuente: Propia

## **Empleados vs. Gerencia**

El 61% de los colaboradores dicen conocer la misión y visión de la empresa, sin embargo, la Gerencia nos indicó que ellos no hacen la labor de comunicación con sus empleados. La única fuente de información para empleados es lo que se coloca a la vista por los momentos. Se recomienda socializar la misión y visión y demás objetivos de la empresa en vista de que este % llegue a un 100%.

## **4.2. Análisis estadístico**

La comprobación de hipótesis se hizo por medio del método del Chi cuadrado. Una prueba de chi-cuadrada es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos.

Luego de llenar nuestras encuestas obtuvimos las frecuencias observadas. Posteriormente alimentamos el cuadro de frecuencias esperadas utilizando la siguiente formula:

$$\mathbf{X^2 = \sum (F_o - F_e)^2 / F_e}$$

**Tabla 3. Frecuencias observadas**

Tabla de frecuencias observadas						
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	Subtotal
1 ¿Conoce clar	0	0	0	5	19	24
2 ¿Al momento	0	0	1	5	17	23
3 ¿Conoce la e	0	2	3	7	11	23
4 ¿Está al tant	3	3	2	6	9	23
5 ¿Conoce clar	0	2	1	0	19	22
6 ¿La empresa	0	2	1	4	15	22
7 ¿Las instalac	0	1	2	4	16	23
8 ¿Cuento con	0	3	0	5	16	24
9 ¿La empresa	3	2	0	6	11	22
10 ¿Mi contribuc	0	1	5	5	13	24
11 ¿Estoy comp	0	0	0	5	18	23
12 ¿Las persona	1	2	4	2	15	24
13 ¿Cuándo veo	0	0	0	2	21	23
14 ¿Conozco el	6	1	3	5	9	24
15 ¿Los jefes ha	1	1	1	4	17	24
16 ¿Mi carga lab	1	0	1	2	20	24
17 ¿Los jefes co	0	0	3	3	18	24
18 ¿Conoce la n	4	3	2	2	12	23
19 ¿Los jefes tie	1	3	1	4	14	23
20 ¿Recibo bene	16	2	0	2	4	24
21 ¿Todos tiene	10	2	1	3	7	23
22 ¿Los ascens	5	0	5	4	9	23
23 ¿Mi salario es	3	0	1	3	16	23
24 ¿Puedo conta	3	0	3	2	13	21
25 ¿Aquí nos an	6	1	1	4	11	23
26 ¿Cuándo las	4	0	4	3	12	23
27 ¿Los jefes so	3	2	1	2	16	24
28 ¿Los jefes inc	1	3	5	3	12	24
29 ¿Siento que e	4	0	1	4	15	24
Subtotal	75	36	52	106	405	674

**Tabla 4. Frecuencias esperadas**

Tabla de frecuencias esperadas						
	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿Conoce cla	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
2	¿Al moment	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
3	¿Conoce la	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
4	¿Está al tan	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
5	¿Conoce cla	2.4480712	1.1750742	1.6973294	3.4599407	13.219585
6	¿La empres	2.4480712	1.1750742	1.6973294	3.4599407	13.219585
7	¿Las instala	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
8	¿Cuento cor	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
9	¿La empres	2.4480712	1.1750742	1.6973294	3.4599407	13.219585
10	¿Mi contribu	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
11	¿Estoy com	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
12	¿Las person	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
13	¿Cuándo ve	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
14	¿Conozco e	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
15	¿Los jefes h	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
16	¿Mi carga la	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
17	¿Los jefes c	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
18	¿Conoce la	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
19	¿Los jefes ti	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
20	¿Recibo ber	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
21	¿Todos tien	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
22	¿Los ascens	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
23	¿Mi salario e	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
24	¿Puedo con	2.3367953	1.1216617	1.620178	3.3026706	12.618694
25	¿Aquí nos a	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
26	¿Cuándo las	2.5593472	1.2284866	1.7744807	3.6172107	13.820475
27	¿Los jefes s	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
28	¿Los jefes ir	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365
29	¿Siento que	2.6706231	1.2818991	1.851632	3.7744807	14.421365

Para calcular el grado de libertad se resta 1 del número total de ítems:

$$V = (\text{Cantidad de filas} - 1) (\text{Cantidad de columnas} - 1)$$

Si el Chi cuadrado calculado es mayor al chi cuadrado en la tabla se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

**Tabla 5. Frecuencias observadas vs. frecuencias esperadas**

#	Fobs	Fesp	
1	0	2.6706231	2.6706231
2	0	2.5593472	2.5593472
3	0	2.5593472	2.5593472
4	3	2.5593472	0.0758689
105	2	3.6172107	0.7230351
106	4	3.6172107	0.0405085
138	9	13.820475	1.6813443
139	16	13.820475	0.3437169
140	13	12.618694	0.0115221
141	11	13.820475	0.5756009
142	12	13.820475	0.2397984
143	16	14.421365	0.1728053
144	12	14.421365	0.4065502
145	15	14.421365	0.0232168

**Tabla 6. Chi cuadrada**

257.952764	X2 Cálculado
41.3372	X2 Tabulado

En la tabla 5 se repite el primer paso utilizando los valores de la frecuencia observada y los valores de la frecuencia esperada en la fórmula detallada anteriormente por cada ítem y sus cinco respuestas posibles ( $29 * 5 = 145$ ).

En la tabla 6 se puede observar que el Chi calculado es mayor que el Chi tabulado por lo que rechazamos nuestra hipótesis nula.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN**

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de nuestra investigación.

### **5.1. Conclusiones**

Tulipanes Alimentos y Servicios no cuenta con una administración efectiva del talento humano ya que carece de algunos de los componentes básicos de la misma según nuestros instrumentos de investigación. Según la teoría estudiada y con fundamento en nuestro marco teórico, una administración de talento humano debe comprender un análisis de puestos previo al reclutamiento y a la selección, debe contar con un reglamento interno, una estrategia de formación y desarrollo del empleado, beneficios a los mismos y una gestión del desempeño. Partiendo de lo anterior, Tulipanes Alimentos y Servicios no cuenta con un manual de beneficios para sus colaboradores, se debe gestionar el desempeño del colaborador en donde la evaluación del desempeño será la culminación de dicha gestión y no se ha logrado comunicar al personal la misión y visión, objetivos, ni las políticas internas a totalidad. Podemos concluir que la necesidad de implementar un departamento de recursos humanos en Tulipanes Alimentos y Servicios es real.

La Dirección Ejecutiva de Tulipanes Alimentos y Servicios no ha considerado importante implementar el departamento de recursos humanos en la organización hasta el momento, sin embargo, existe una persona que realiza las labores de un departamento de recursos humanos de manera empírica y se cuenta con un manual de políticas internas o reglamento interno como antecedentes a la administración de recursos humanos en la empresa. Tulipanes Alimentos y Servicios es una empresa familiar en donde se concentra la administración general en los propietarios y siempre se había manejado de esa manera. Se concluye que los factores que han

limitado la creación del departamento de talento es que al ser una empresa pequeña muchas de las funciones se absorben por los dueños y se trata de evitar costos, la alta gerencia ha enfocado esfuerzos en otras áreas de la organización como ser el incremento de la cartera de clientes y por muchos años se había subcontratado personal o compañías para los eventos por lo que Tulipanes Alimentos y Servicios no se involucraba en contratación de personal. A medida ha crecido la empresa la necesidad de diferentes departamentos ha nacido, como ser: Ventas, Cocina y Bodega. Esto ha requerido de la contratación de personal y de la administración de este por parte de Tulipanes por lo que el siguiente paso lógico es la implementación del departamento de talento humano.

Un manual para la creación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios potenciará a la empresa a alcanzar sus objetivos y le permitirá tener de manera definida una guía para la elaboración de un manual de descripción de puestos, una propuesta de un manual de reclutamiento y selección, una propuesta de una evaluación del desempeño, una propuesta de un manual de capacitación y una propuesta de un manual de beneficios.

## **5.2. Recomendaciones**

Implementar un manual que sirva como guía para la creación del departamento de talento humano.

Establecer las actividades para la creación del departamento a realizar a un corto, mediano y largo plazo.

La creación o la implementación de los diagramas de flujos de procesos de los componentes de una administración de talento humano efectiva.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

Este capítulo es el resultado final del trabajo de investigación y consiste en proponer un manual para la creación del departamento de Talento Humano en Tulipanes Alimentos y Servicios.

### **6.1 Plan de acción para la implementación del manual para la creación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios**

Se propone formalmente a la empresa Tulipanes Alimentos y Servicios, la implementación de un manual para la creación del departamento de talento humano siguiendo el siguiente plan propuesto en vista de poder fortalecer los objetivos de la empresa.

### **6.2 Introducción**

En la investigación realizada se logró identificar algunos factores que han postergado la creación de un departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios como ser: la disminución de costos, el enfoque en otros departamentos y la subcontratación de personal en años anteriores. De igual manera, se logró identificar que la empresa carece de algunos de los elementos básicos de la administración efectiva del recurso humano por lo que al implementar esta propuesta se le ofrece a Tulipanes Alimentos y Servicios la oportunidad de comenzar a crear el departamento de Talento Humano, cumpliendo a la vez, uno de los objetivos específicos de nuestra investigación.

### **6.3 Plan de acción**

Para la creación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios, se debe comenzar con un análisis de los puestos existentes, así como un análisis de los nuevos puestos requeridos. Para esto se propone el flujograma de análisis de puesto que se puede ver en la tabla 3. Una vez, realizado esto se procede a realizar las descripciones de puesto (ver anexo) y de esta manera quedan por escrito los requisitos por cada uno de los puestos de trabajo dentro de la empresa. Una vez, el proceso de análisis de puestos esté completo pasamos al reclutamiento del personal; en esta etapa nos enfocamos en conseguir los mejores medios para reclutar al personal ya sea por un servicio tercerizado o por nuestros propios medios. La selección es el siguiente paso luego del reclutamiento; es aquí donde el candidato se postula y se hace la labor de elección de acuerdo con requisitos, exámenes o cualquier otra condición que la empresa estipule. Una vez el empleado haya permanecido en la empresa por un tiempo prudente se procede a la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es un examen del cumplimiento de objetivos y tareas por parte del colaborador que nos indica, como supervisores, el desempeño del colaborador. Se espera que los colaboradores cumplan a cabalidad con todos sus deberes, sin embargo, en caso de que se necesite mejorar en ciertos indicadores nos pasamos al siguiente paso: la capacitación. La capacitación es una herramienta que nos permitirá desarrollar y formar al colaborador según las necesidades de la empresa. Por último, enfocamos esfuerzos en el ambiente laboral del empleado, por lo que se realizó un flujograma para la adquisición de beneficios fuera de ley.

La propuesta se dividió en dos partes describiendo en una de ellas las actividades a realizar, el responsable de su aplicación y el tiempo esperado de ejecución en un diagrama de Gantt. Para complementar el plan de acción se realizó un diagrama de flujos de procesos de cada componente básico de una administración de recursos humanos efectiva.

**Primera parte**

**Tabla 6. Diagrama de flujo: Análisis de puesto**

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	Código:
Responsable: Gerente General	<b>ANÁLISIS DE PUESTO</b>	Pag. 1 de 1
<b>Etapas del proceso</b>	<b><u>Descripción del proceso</u></b>	
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; I1[Identificar objetivo del análisis]     I1 --&gt; I2[Identificar la información que se requiere]     I2 --&gt; I3[Identificar forma de recolección de información]     I3 --&gt; I4[Seleccionar puestos para análisis]     I4 --&gt; I5[Realizar análisis de puestos]     I5 --&gt; I6[Revisar la información recolectada]     I6 --&gt; A1((A))     A1 --&gt; A2((A))     A2 --&gt; I7[Preparar una descripción de puestos]     I7 --&gt; Fin([Fin])     F1[Formato de análisis de puestos] --&gt; I5     F2[Formato de descriptor de puestos] --&gt; I7     </pre>	<p>El Gerente General inicia el análisis de puesto.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se identifica cual es el objetivo del análisis a realizar.</li> <li>2. Se identifica la información que se requiere por cada puesto de trabajo.</li> <li>3. Identificar o seleccionar de qué manera se recolectará la información.</li> <li>4. Seleccionar puestos a analizar.</li> </ol> <p>En este momento se debe tener un formato de análisis de puestos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Se procede a realizar el análisis de puestos. (Ver anexo)</li> <li>6. Se revisa la información recolectada.</li> </ol> <p>En este momento se debe contar con un formato de descripción de puestos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Se prepara una descripción de puestos. (Ver anexo)</li> </ol> <p>Fin del proceso de análisis de puestos.</p>	

**Tabla 7. Diagrama de flujo: Reclutamiento**

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	Código:
Responsable: Oficial de RRHH	<b>RECLUTAMIENTO</b>	Fecha:
<b>Etapas del proceso</b>	<b><u>Descripción del proceso</u></b>	
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Analisis[Proceso de análisis de puestos]     Analisis --&gt; Identificar[Identificar fuentes de reclutamiento]     Identificar --&gt; Seleccionar[Seleccionar fuentes]     Seleccionar --&gt; Selecion[Proceso de selección de personal]     Selecion --&gt; Fin([Fin])     </pre>	<p>1. Se realiza el proceso de análisis de puestos por parte de la gerencia. El oficial de recursos humanos inicia el proceso de reclutamiento.</p> <p>2. Se deben identificar las fuentes de reclutamiento.</p> <p>3. Se deben seleccionar las fuentes de reclutamiento previa aprobación de Gerencia.</p> <p>4. Se procede a realizar el proceso de selección de personal. El oficial de recursos humanos iel proceso de reclutamiento.</p>	

**Tabla 8. Diagrama de flujo: Selección**

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	Código:
Responsable: Oficial de RRHH	<b>SELECCIÓN</b>	Fecha:
<b>Etapas del proceso</b>	<b><u>Descripción del proceso</u></b>	
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Solicitud[Solicitud de oportunidad de empleo]     Solicitud --&gt; Llenar[Llenar formato de solicitud de empleo]     FormatoSolicitud[/Formato de solicitud de empleo/] --&gt; Llenar     Llenar --&gt; Seleccionar[Seleccionar candidatos que cumpla con los requisitos]     Seleccionar --&gt; Entrevista[Entrevista candidatos]     FormatoEntrevista[/Formato de entrevista/] --&gt; Entrevista     Entrevista --&gt; Verificacion[Verificación de referencias]     Verificacion --&gt; Seleccion[Selección al mejor candidato]     Seleccion --&gt; A((A))     </pre>	<p>El oficial de recursos humanos inicia el proceso de selección de personal.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El candidato solicita una oportunidad de empleo.</li> <li>2. Se le otorga una solicitud de empleo la cual el candidato debe llenar a profundidad. (Ver Anexo)</li> </ol> <p>En este momento comienza el filtro de candidatos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Se seleccionan los candidatos que cumplan con los requisitos.</li> <li>4. Se convoca a los elegidos y se realiza una entrevista estructurada. (Ver anexo)</li> <li>5. Se procede a la verificación de referencias laborales proporcionadas en el paso 2.</li> <li>6. Se selecciona al mejor candidato entre todos los entrevistados y que haya cumplido con todos los requisitos hasta el momento.</li> <li>7. Se aplican exámenes psicométricos al candidato.</li> <li>8. Se envía al candidato a realizarse exámenes médicos.</li> <li>9. El candidato debe proporcionar al departamento de talento humano toda la documentación requerida.</li> </ol> <p>En caso el candidato haya cumplido a cabalidad con todo lo anterior,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Se le hace una propuesta salarial formal.</li> <li>11. Firma del contrato.</li> </ol> <p>El oficial de recursos humanos finaliza el proceso de selección de personal.</p>	

**Tabla 9. Diagrama de flujo: Evaluación del desempeño**

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	Código: Fecha:
Responsable: Gerente General	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	Pag. 1 de 1
<b>Etapas del proceso</b>		<b>Descripción del proceso</b>
		<p>El proceso lo inicia el gerente general o jefe inmediato.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Se observa el cumplimiento de tareas por parte del colaborador.</li> <li>2.- Se recomienda reunirse una vez cada 6 meses.</li> <li>3.- Evaluar desempeño del colaborador. (Ver anexo)</li> <li>4.- Elaborar plan de acción por cada indicador evaluado si lo amerita.</li> <li>5.- Discutir evaluación con cada colaborador.</li> <li>6.- Se llega a un acuerdo en la evaluación del desempeño en donde ambas partes firman.</li> </ol> <p>Segunda fase:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7.- Se le da seguimiento al plan de acción.</li> <li>8.- Comparar evaluación actual vs. evaluación anterior.</li> <li>10.- Clasificar diferencias entre evaluaciones</li> </ol> <p>En este punto nos hacemos la pregunta. ¿Se cumplió con el plan de acción?</p> <p>En caso de ser negativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe realizar el proceso de capacitación de personal.</li> </ol> <p>En este punto nos hacemos la pregunta. ¿Se cumplió con el plan de acción?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Si la respuesta es no, se envía memorándum al empleado.</li> </ol> <p>En caso de ser positivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento salarial.</li> </ol>

**Tabla 10. Diagrama de flujos: Capacitación**

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	Código:
Responsable: Gerente General	<b>CAPACITACIÓN</b>	Fecha:
<b>Etapas del proceso</b>	<b><u>Descripción del proceso</u></b>	
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Eval[Proceso de la evaluación del desempeño]     Eval --&gt; Ident[Identificar las necesidades de capacitación]     Ident --&gt; Clas[Clasificar las necesidades de capacitación]     Clas --&gt; Dec{¿Se requiere capacitación interna?}     Dec -- Si --&gt; IdentInt[Identificar capacitador interno.]     IdentInt --&gt; CalendInt[Calendarizar capacitaciones colaboradores]     CalendInt --&gt; RecibInt[Recibir capacitación]     Dec -- No --&gt; IdentExt[Identificar programa externo.]     IdentExt --&gt; CalendExt[Calendarizar capacitaciones colaboradores]     CalendExt --&gt; EnvExt[Enviar colaboradores a capacitación]     EnvExt --&gt; RecibInt     RecibInt --&gt; Fin([Fin])     </pre>	<p>El Gerente General inicia el proceso de capacitación.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Se realiza proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>2.- Identificar necesidades de capacitación.</li> <li>3.- Clasificar necesidades de capacitación.</li> </ol> <p>En este punto nos hacemos la pregunta. ¿Se requiere capacitación interna?</p> <p>En caso de ser negativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar programa externo.</li> <li>2. Calendarizar capacitaciones.</li> <li>3. Enviar colaboradores a capacitación.</li> <li>4. Recibir capacitación.</li> </ol> <p>En caso de ser positivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar programa interno.</li> <li>2. Calendarizar.</li> <li>3. Recibir capacitación.</li> </ol> <p>Fin del proceso</p>	

**Tabla11. Diagrama de flujos: Beneficios**

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	Código:
Responsable: Gerente General	<b>BENEFICIOS</b>	Fecha:
<b>Etapas del proceso</b>		<b><u>Descripción del proceso</u></b>
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[identificar beneficios a otorgar]     A --&gt; B[Identificar empresas]     B --&gt; C[Crear alianzas]     C --&gt; D[Socializar con los colaboradores]     D --&gt; Fin([Fin])         </pre>		<p>Gerente General inicia el proceso de beneficios a otorgar.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Identificar beneficios a otorgar.</li> <li>2.- Identificar empresas.</li> <li>3.- Crear alianzas.</li> <li>4. Socializar con los colaboradores.</li> </ol> <p>Fin del proceso.</p>



## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Selección por Competencias* (1.<sup>a</sup> ed.). Argentina: Editorial Granica.
- Arnold Cathalifaud, M. (1989). Teoría de Sistemas, nuevo paradigma: Enfoque de Niklas Luhmann, (75), 1-56.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001a). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (12.<sup>a</sup> ed.). México.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001b). *Administración de recursos humanos* (12.<sup>a</sup> ed.). Colombia: International Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (5.<sup>a</sup> ed.). Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2010). *Administración de recursos humanos* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico* (2.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Maristany, J. (2008). Tratado de Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.jaimemaristany.com/LibroRecursosHumanos/LibroRecursosHumanos-RecursosHumanos.pdf>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=220>

Mano, M. (2002). Planeación y reclutamiento de recursos humanos. Obtenido de:  
<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/tareas/administracion/recursoshumanos.htm>

Bravo, R. Á. M. (2012). Planeación de recursos humanos. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Obtenido de:  
<http://www.ebrary.com>

Montes, J., & Gonzales, P. (2010). Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado.

Grados, E. J. A. (2013). Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.).  
México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno. Obtenido de <http://www.ebrary.com>

Prieto, R. (2013). Reclutamiento. Obtenido de  
<http://administraciondepersonal1 sociales.uba.ar/files/2013/09/Reclutamiento-Fuentes.pdf>

Código de trabajo Honduras, (1959) obtenido de:  
[http://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/Codigo%20del%20Trabajo%20\(Actualizado%202015\).pdf](http://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/Codigo%20del%20Trabajo%20(Actualizado%202015).pdf)

Castillo, A. J. (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.). Bogotá,  
CO: Ecoe Ediciones. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Mondy, W., & Noe, R. (2000). Administración de recursos humanos. 6ta ed.

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Obtenido de:  
<http://www.ebrary.com>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario



Buen día, somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC); la presente encuesta es para conocer el clima laboral actual y situación del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios. Agradecemos de antemano su tiempo y colaboración.

1. Género

- Femenino.
- Masculino.

2. Antigüedad

- Menos de 2 meses.
- de 2 meses a 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 6 años.
- Entre 6 y 10 años.
- Más de 10 años.

Para esta parte, se necesita que por favor lea el primer recuadro y a cada afirmación de la tabla presentada a continuación señale la opción que usted considera concuerda con su percepción del 1 a 5, en donde:

- 1= Totalmente en desacuerdo.
- 2= En desacuerdo.
- 3= Indiferente.

4= De acuerdo.

5=Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
¿Conoce claramente a quien le reporta directamente?					
¿Al momento de su contratación se le brindo su descripción del puesto?					
¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?					
¿Está al tanto de los planes de crecimiento de la empresa?					
¿Conoce claramente sus funciones?					
¿La empresa es un lugar físicamente seguro para trabajar?					
¿Las instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo?					
¿Cuento con los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo?					
¿La empresa me ofrece formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?					
¿Mi contribución aquí es importante?					
¿Estoy comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
¿Las personas que trabajan en la empresa están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo?					
¿Cuándo veo lo que logramos como equipo, me siento orgulloso?					
¿Conozco el reglamento interno al que debo regir en la empresa?					
¿Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de trabajo?					
¿Mi carga laboral está de acorde a mi horario y puesto de trabajo?					
¿Los jefes comunican de forma clara sus objetivos?					
¿Conoce la misión y visión de la empresa?					
¿Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y como alcanzarla?					
¿Recibo beneficios por el cumplimiento de objetivos como ser: bonos, comisiones, etc.?					
¿Todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial?					
¿Los ascensos son obtenidos de forma razonable de acuerdo con el cumplimiento de objetivos?					
¿Mi salario está acorde al rango salarial?					
¿Puedo contar con la ayuda de mis compañeros para realizar cualquier trabajo?					
¿Aquí nos animan a equilibrar el equipo de trabajo con la vida personal?					

¿Cuándo las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"?					
¿Los jefes son accesibles y es fácil dialogar con ellos?					
¿Los jefes incentivan y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas?					
¿Siento que estamos todos "en el mismo barco"?					



## **Anexo 2. Entrevista Estructurada**

Mucho gusto, nosotros somos estudiantes de la UNITEC cursando el proyecto de graduación de la maestría en Dirección Empresarial, quisiéramos agradecerle por el tiempo de responder esta serie de preguntas. El objetivo de esta entrevista es conocer los factores que han evitado la creación de un departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios.

Esta es una entrevista abierta, por lo que cualquier respuesta será de utilidad para nuestra investigación.

En este momento me gustaría su autorización para poder grabar la conversación en vista de no interrumpirlo/a tomando notas.

Sin más que agregar agradecemos nuevamente su tiempo y comenzamos:

1. ¿Cuál es el concepto que usted tiene del departamento de talento humano?

*Es el departamento que coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, salud ocupacional basada en las políticas, directrices y normas legales y de la empresa.*

2. ¿Cómo organiza y administra el trabajo o las funciones de cada uno de los trabajadores?

*Una vez a la semana la gerencia se reúne con los jefes para organizar y administrar el trabajo, sin embargo, no contamos con un manual de funciones de cada uno de los trabajadores.*

3. ¿Quién realiza la gestión de contratación del talento humano?

*La gestión de contratación del talento humano la realiza la gerencia de Tulipanes Alimentos y Servicios.*

4. ¿Quién realiza la gestión de pago de planilla?

*El gerente administrativo es el encargado de realizar la gestión de pago de planilla.*

5. ¿Quién realiza la administración de incapacidades, vacaciones, días libres etc.?

*El gerente administrativo.*

6. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para la contratación de personal?

*No tenemos un manual para la contratación de personal, sin embargo, las decisiones de contratación se basan en las habilidades de cada postulante, por ejemplo: a los chefs les hacemos pruebas de cocina y manejo de estrés; a los contadores le aplicamos pruebas con el manejo de sistema utilizado en la Tulipanes Alimentos y Servicios.*

7. ¿Cómo hace la empresa para que los nuevos colaboradores adopten las nuevas ideas, la cultura y la forma de pensar de la empresa?

*No se les comunica, sin embargo, la misión y la visión están colocadas en la entrada del local.*

8. ¿Sus colaboradores manejan la información general de la empresa?

*Todos los colaboradores manejan la información general de la empresa.*

9. ¿Cómo administra el buen desempeño de los empleados dentro de la organización?

*No aplicamos evaluaciones semanales ni mensuales, antes mostrábamos el empleado del mes, sin embargo, en la compañía se generaba competencia desleal para el empleado del mes, y por eso decidimos no seguir con este tipo de prácticas.*

10. ¿Cómo evalúa la efectividad, desempeño y entrenamiento tomando en cuenta al colaborador y a la organización?

*No tenemos un método para evaluar la efectividad.*

11. ¿Por qué no se ha implementado un departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios?

*No se ha implementado porque hemos estado enfocados en otras áreas de la organización, como por ejemplo la cartera de clientes.*

12. ¿Qué factores han influenciado esta decisión?

*Los enfoques en otras áreas de la organización.*

13. ¿En que se basa la ausencia del departamento de talento humano en Tulipanes Alimentos y Servicios?

*La ausencia del departamento de talento humano se debe al poco personal en Tulipanes Alimentos y Servicios.*

14. ¿Considera que es un área clave para el desarrollo de los objetivos de la organización?

*Si.*

15. ¿Ha considerado en obtener beneficios para los colaboradores de su empresa?

*Los empleados ya cuentan con varios beneficios.*

16. ¿Conoce usted lo que abarca una administración eficiente de recursos humanos?

*No.*

17. ¿Es el departamento de Recursos Humanos indispensable para Tulipanes Alimentos y Servicios?

*Si, fuese indispensable contar con el departamento de Recursos Humanos y me gustaría contar con un manual para poder crearlo; con la capacidad para que el talento humano pueda tener puestos adecuados para sus habilidades y experiencia.*

Anexo 3. Descriptor de puesto

 <b>I. DESCRIPTOR DEL CARGO</b>
Nombre del cargo: Área: Jefe Inmediato:
Reporta a: Supervisa a: Horario: Turno A: 6:00am a 2:00pm Turno B: 2:00am-10:00pm Turno C: 10:00pm a 6:00am Número de plazas: 2
<b>2. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO:</b>          
<b>3. FUNCIONES DEL PUESTO</b>  1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.
<b>4. RETOS DEL PUESTO</b>  1. 2. 3.

Continuación anexo 3

<b>4. RETOS DEL PUESTO</b>		
<b>5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>		
<b>INTERNAS</b>		<b>EXTERNAS</b>
<b>6. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
<b>II. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>7. INFORMACION GENERAL</b>		
Edad:	-	
Género:	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Indiferente

Continuación anexo 3

8. FORMACION ACADÉMICA			
	Area	Necesario	Innecesario
Diversificado			
Universitario			
		Deseable	
Profesión Oficio			

9. CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS		
C/H	Necesario	Innecesario
Años de experiencia en el cargo		
Microsoft Office		
Excel		
Access		
Power Point		
Publisher		
Conocimientos contables		
Razonabilidad financiera		
Conocimientos fiscales y municipales		
Conocimientos de procesos de RRHH		
Conocimiento de presupuestos		
Conocimiento y manejo de inventarios		
Conocimientos financieros		

10. IDIOMAS		
Idioma	Definición	Nivel requerido
Inglés:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	
	3. Conocimiento alto	
	4. Dominio al 100%	
Otro:	1. Conocimiento básico	
	2. Conocimiento medio	

Continuación anexo 3

	3. Conocimiento alto			
	4. Dominio al 100%			
<b>11. COMPETENCIAS</b>				
NIVELES DE COMPETENCIAS	COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO		
		Bajo	Medio	Alto
ORGANIZACIONALES	Orientación al cliente			
	Trabajo en equipo			
	Compromiso organizacional			
	Comunicación			
	Liderazgo			
	Iniciativa			
	Autoconfianza			
	Toma de decisiones			
	Responsabilidad			
ESPECÍFICAS	Elaboración de planes estratégicos			
	Manejo de Microsoft Office			
	Manejo de correos electrónicos			
	Manejo de otros idiomas			
	Innovación			
	Creatividad			
	Negociación			
	Adaptación al cambio			
OTRAS COMPETENCIAS	Planificación estratégica			
	Análisis y solución de problemas			
	Administración del tiempo			
	Atención especializada			
	Manejo de clientes difíciles			
	Otros			
<b>12. MATERIALES O EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL CARGO</b>				

**Continuación anexo 3**

<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA:</b> _____
_____ <b>NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO</b>	_____ <b>NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO</b>	_____ <b>RECURSOS HUMANOS</b>

Anexo 4. Formato de análisis de puestos

		<b>FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		<b>FECHA:</b>	
Fecha de Elaboración:			
Fecha de actualización:			
Revisión Nro.:			
Elaborado por:			
Revisado por:			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del puesto:			
Área:			
<b>SUPERVISIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Jefe Inmediato:			
Supervisa colaboradoras:	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
		No	<input type="checkbox"/>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN EL PUESTO</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<b>PRINCIPALES OBLIGACIONES DEL PUESTO</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

**Continuación anexo 4**

<b>HORAS DE TRABAJO SEMANAL</b>		
Menos de 24 horas:	<input type="checkbox"/>	
25 horas a 30 horas:	<input type="checkbox"/>	
31 horas a 44 horas:	<input type="checkbox"/>	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Años de experiencia del puesto:</b>		
<b>Estudios:</b>	<b>Primaria:</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>Secundaria:</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>Nivel superior:</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>Otros:</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Area de estudio:</b>		
<b>Conocimientos o habilidades:</b>		
<b>Conocimientos específicos:</b>		

Anexo 5. Solicitud de empleo

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>		FO-GRH- _____
			Fotografía Tamaño Carnet
	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>		
Fecha de Inicio:			
Puesto			
No. Plaza		No. Registro de Puesto	
			<b>IDENTIFICACIÓN PERSONAL</b>
<b>DATOS PERSONALES</b>			Tarjeta de Identidad
Nombre Completo:			
Lugar y Fecha de Nacimiento:			Seguro Social
Edad:	Sexo:	Tipo de Sangre	RTN
Nacionalidad			
Estado Civil			Solvencia Municipal
Soltero	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
		Unión Libre	<input type="checkbox"/>
Profesión u Oficio			Licencia de Conducir
Domicilio			
Teléfono de Casa		Celular	

Continuación anexo 5

Nombre del Conyugue				Lugar de Trabajo			
Dirección del Trabajo				Teléfono			
<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>				<b>INFORMACIÓN FAMILIAR</b>			
Habita en Casa Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Pagada <input type="checkbox"/>				Nombre (Padre)			
Detalle de Bienes Propios				Nombre (Madre)			
				Dirección y Teléfono			
¿Tiene Deudas?		¿Dónde?		En caso de emergencia avisar a			
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>							
Tarjetas de Crédito		Emisor		Nombre			
				Parentesco			
				Teléfono de Contacto			
¿Tiene personas que dependan de Usted?				SI		No	
<b>Nombre</b>		<b>Sexo</b>		<b>Edad</b>		<b>Parentesco</b>	

**Continuación anexo 5**

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
Nombre de la Empresa		Puesto
Fecha de Inicio	Fecha Final	Jefe Inmediato
Motivo Salida		
Ultimo Salario	Responsabilidades	Teléfono
Nombre de la Empresa		Puesto
Fecha de Inicio	Fecha Final	Jefe Inmediato
Motivo Salida		
Ultimo Salario	Responsabilidades	Teléfono
Nombre de la Empresa		Puesto
Fecha de Inicio	Fecha Final	Jefe Inmediato
Motivo Salida		
Ultimo Salario	Responsabilidades	Teléfono
Otros Trabajos		

**Continuación anexo 5**

Puesto al que aspira	Aspiración Salarial	¿Qué lo motivo a solicitar empleo en Tulipanes?
Equipo de Oficina o de su Profesión que maneja		Iniciativa Propia
		Recomendación
		Anuncio del Periódico
		Otros (explique)
¿Por qué desea trabajar con Tulipanes?		
¿Ha sido despedido en los anteriores trabajos u obligado a renunciar? Explique brevemente.		
En caso de ser contratado ¿Estaría dispuestos a trabajar en jornadas rotativas?		

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

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

## Anexo 6. Formato de entrevista



**FORMATO DE ENTREVISTA PERSONAL ADMINISTRATIVO**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA DEL POSTULANTE
1	Hábleme sobre usted	
2	¿Posee experiencia en este campo?	
3	¿Qué conoce de nuestra empresa?	
4	¿Por qué quiere trabajar con nosotros?	
5	¿Cuál es el rango salarial al que aspira?	
6	¿Le gusta el trabajo en equipo?	
7	¿Qué motivó el que dejara su último empleo?	
8	¿Por qué piensa que haría bien este trabajo?	
9	¿Qué es lo que le molestaba de sus antiguos compañeros?	
10	¿Si le preguntásemos a su supervisor anterior cuál es su punto más fuerte, que cree que respondería?	
11	Cuénteme algún conflicto que usted haya tenido con un supervisor	
12	¿Cómo se siente trabajando bajo presión?	
13	¿Qué lo motiva en el trabajo?	
14	¿Está dispuesto a trabajar horas extras?	
15	¿Tiene alguna pregunta que hacerme?	

## Anexo 7. Evaluación del desempeño

### FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### Evaluación mensual de desempeño

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Puesto evaluado: \_\_\_\_\_  
 Evaluado por: \_\_\_\_\_  
 Mes a evaluar: \_\_\_\_\_  
 Tiempo de Laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Niveles de calificación	
Puntaje	significado
1	Menos de lo esperado
2	Aceptable
3	Mejor de lo esperado
4	Excelente
5	Ejemplo a seguir

**Parámetro**  
 La empresa no espera esta calificación  
 El empleado no muestra aun un esfuerzo por superar lo esperado de el  
 El empleado demuestra un 30% del tiempo interes por mejorar las expectativas  
 El empleado demuestra un 75% del tiempo interes por mejorar las expectativas  
 El empleado demuestra un 90% del tiempo interes por mejorar las expectativas

Puntaje alcanzado en la semana:

Funciones que desempeña	Puntaje mínimo esperado	1	2	3	4	Calificación mensual promedio	Plan de acción para que empleado logre un 100% por función evaluada
<b>Cobro de producto</b>							
1. Saludar a los clientes antes de atenderlos							
2. Ofrecer promociones							
3. Cobro sin errores							
<b>Valor agregado en el servicio</b>							
1. Consultar si encontró todo en su compra							
2. Ofrecer productos antes de empezar a marcar							
3. Saludar al recibir y despedir al cliente							
<b>Aseo y presentación</b>							
1. Área de trabajo libre de basura							
2. Aspecto aseado de colaborador							
3. Limpiezas profundas al área semanalmente							
<b>Cuadre diario (arqueo)</b>							
1. Arqueo a la hora							
2. Arqueo rápido							
3. Arqueo sin errores							
		Calificación a lograr				4.0/5.0	Calificación de evaluación

#### Observaciones

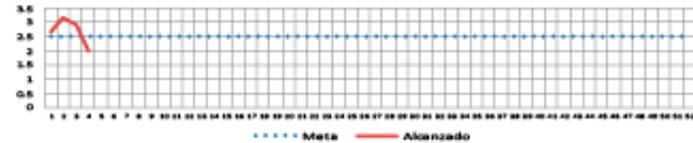
Eventos negativos registrados que se le invitan a eliminar:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Eventos positivos registrados que se le invitan a mantener:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### Desempeño mostrado a lo largo del año



Firma de evaluado

## Anexo 8. Visto bueno asesor metodológico Eloísa María Rodríguez Álvarez

3/7/2018

Gmail - tesis Raúl y Andrea



Raúl Flores-Gómez Carías <raulfloresgomezc@gmail.com>

---

### tesis Raúl y Andrea

---

**Eloisa Rodríguez** <elorodriguez@yahoo.com>  
Para: Andrea Hidalgo <aestefaniah@gmail.com>  
Cc: Raúl Flores-Gómez Carías <raulfloresgomezc@gmail.com>

28 de junio de 2018, 7:32

Muy bien jóvenes. Tienen mi visto bueno para proceder a la impresión de su tesis, conseguir firmas y entregar a Postgrado.

Felicidades.

Eloisa Rodríguez  
[El texto citado está oculto]

## Anexo 9. Visto bueno asesor metodológico María Fernanda Fúnez Mejía

3/7/2018

Gmail - TESIS



Raúl Flores-Gómez Carías <raulfloresgomez@gmail.com>

---

### TESIS

---

**María Fernanda Fúnez** <mffunez@gmail.com>

3 de julio de 2018, 12:37

Para: Raúl Flores-Gómez Carías <raulfloresgomez@gmail.com>

Estimados Maestros Andrea Hidalgo Obando y Raúl Flores Gómez Carías,

Antes que todo, quisiera felicitarlos en la culminación de sus estudios de posgrado. Fue para mi un honor poder contribuir un poco a este proceso de aprendizaje y crecimiento personal y profesional.

He leído su documento de tesis y confirmo la relevancia del contenido y base temática del mismo. En base a eso, cuentan con mi visto bueno para proceder a dar los siguientes pasos que corresponden.

Éxitos,

María Fernanda Fúnez Mejía