

Universidad Mesoamericana

Sede Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas

Decanatura de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**Organización de Recursos Humanos
de la Panadería y Tienda San Juan de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.**

Proyecto Profesional

Esther Eunice Rodas Velásquez..... 201801012

Melissa Sará Alvarado Santisteban..... 201801008

Mercedes Micaela Hernández Huitz..... 201501009

Quetzaltenango, noviembre 2022

Universidad Mesoamericana

Sede Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas

Decanatura de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



Consejo Directivo

Dr. Félix Javier Serrano Ursúa - Rector

Dr. Luis Fernando Cabrera Juárez - Vicerrector

Mgtr. Rómulo Gallegos Alvarado - Vicerrector Académico

Mgtr. María Teresa García Kennedy-Bickford - Secretaria

Mgtr. Ileana Carolina Aguilar Morales - Tesorera

Mgtr. José Raúl Vielman Deyet - Vocal II

Mgtr. Luis Roberto Villalobos Quesada - Vocal III

Universidad Mesoamericana

Sede Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas

Decanatura de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



Consejo Supervisor Sede Quetzaltenango

Dr. Félix Javier Serrano Ursúa

Mgtr. José Raúl Vielman Deyet

Mgtr. Miriam Maldonado

Mgtr. Ileana Carolina Aguilar Morales

Dra. Alejandra de Ovalle

Mgtr. Juan Estuardo Deyet

Universidad Mesoamericana

Sede Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas

Decanatura de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas

Directora Académica: Mgtr. Miriam Verónica Maldonado Reyes

Directora del Departamento de Ciencias Económicas: Mgtr. Mayra Beatriz López Pastor

Universidad Mesoamericana

Sede Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas

Decanatura de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



Asesores(as) de Proyecto

Asesor(a) parte metodológica: Ph. D. Iliá Indira Gómez Villagrán

Asesor(a) parte técnica: Mgtr. Mayra Beatriz López Pastor

Quetzaltenango, 22 de noviembre de 2022

Magister:

Mayra Beatriz López Pastor

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Mesoamericana Quetzaltenango.

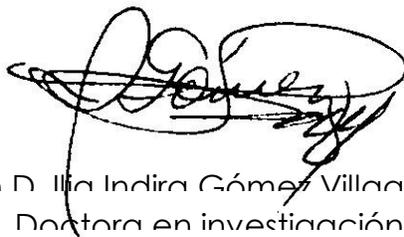
Respetable Magister:

De manera atenta me dirijo a usted para comunicarle que las estudiantes que cursan actualmente el décimo semestre de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Mesoamericana Sede Quetzaltenango; culminaron satisfactoriamente el proceso en el área teórico-metodológica del Proyecto Académico titulado: **“Organización de Recursos Humanos de la Panadería y Tienda San Juan de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”**, dando fe que el mismo cumple los requisitos que exige Universidad Mesoamericana como condición de egreso de la carrera, finalizando el proceso de asesoría en esta área.

Las estudiantes que trabajaron en este proyecto son: **Melissa Saraí Alvarado Santisteban carné: 201801008 Mercedes Micaela Hernández Huitz carné 201501009, y Esther Eunice Rodas Velásquez carné: 201801012.**

Sin otro particular, agradezco la atención a la presente.

Atentamente,



Ph.D. Iliá Indira Gómez Villagrán
Doctora en investigación
Colegiado activo 7701

Asesora área teórico-metodológica Seminario de Tesis



Quetzaltenango, 24 de noviembre de 2022

Magister
Mayra Beatriz López Pastor
Directora del departamento de Ciencias Económicas
Universidad Mesoamericana
Sede Quetzaltenango

Respetable Magister López:

De manera atenta me dirijo a usted para comunicarle que los estudiantes de Licenciatura en Administración de Empresas culminaron satisfactoriamente el Proyecto Académico Titulado: **"Organización del Recurso Humano de la Panadería San Juan de San Pedro Sacatepéquez, san Marcos"**, el cual, cumple con los requisitos que exige la Universidad Mesoamericana de Quetzaltenango, dando por finalizado el proceso de asesoría. A continuación, se incluye la lista de estudiantes que trabajaron el proyecto:

Nombre Completo	Carné:
Melissa Sarai Alvarado Santisteban	201801008
Esther Eunice Rodas Velásquez	201801012
Mercedes Micaela Hernández Huitz	201501009

Sin otro particular me despido de usted.

Respetuosamente,

Mgr. Lcda. Mayra Beatriz López Pastor
Colegiada No. 12584
Asesora del área Técnica de Tesis



INDICE

PARTE METODOLÓGICA	5
I. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Organización	6
1.1.1. Principio de la organización	6
1.1.2. Importancia de la Organización.	9
1.1.3. Especies de organizaciones	11
1.1.4. La Funcionalización.	12
1.1.4.1. La Funcionalización de la Organización, Reglas y Técnicas	12
1.1.4.1.1. Reglas sobre la División de Funciones	12
1.1.5. Sistemas de Organización	12
1.1.6. Unidades Organizacionales	12
1.1.7. Sistema de organización.....	14
1.1.7.1. Sistema funcional	14
1.1.7.2. Sistema divisional.....	14
1.1.7.3. Sistema matricial	15
1.1.7.4. Sistema plano.....	15
1.1.8. Organigramas.....	16
1.1.8.1. Características de un organigrama	16
1.1.8.2. ¿Por qué es importante que las empresas tengan un organigrama?	17
1.1.9. Tipos de Organigrama	17
1.1.9.1. Organigrama lineal	17
1.1.9.2. Organigrama estructural.....	17
1.1.9.3. Organigrama horizontal.....	17
1.1.9.4. Organigrama matricial	18
1.1.9.5. Organigrama mixto	18
1.1.9.6. Organigrama circular	18
1.1.10. Niveles Jerárquicos.	18
1.1.11. Tipos de estructuras jerárquicas	19
1.2. Recursos Humanos	21
1.2.1. Organización de Recursos Humanos	21
1.2.2. La Complejidad Organizacional	22
1.2.3. Organización y Burocracia.....	22
1.2.4. Planeación Estratégica	23
1.2.5. Organización y planificación del Recurso Humano.....	23
1.2.6. Sistemas de Administración del Recurso Humano	23

1.2.6.1.	Técnicas utilizadas en el ambiente externo	24
1.2.6.2.	Técnicas utilizadas en el ambiente interno	24
1.2.6.3.	Políticas de recursos humanos	24
1.2.7.	Objetivos del área de RRHH.....	26
1.2.8.	Recursos Organizacionales	27
1.2.8.1.	Recursos físicos y materiales.....	27
1.2.8.2.	Recursos financieros	27
1.2.8.3.	Recursos humanos.....	27
1.2.8.4.	Recursos mercadológicos	27
1.2.8.5.	Recursos administrativos	28
1.2.9.	Subsistema de provisión de recursos humanos.....	28
1.2.9.1.	El ambiente organizacional	28
1.2.9.2.	Mercado Laboral.....	29
1.2.9.3.	Reclutamiento de personal.....	29
1.2.10.	Medios de reclutamiento	29
1.2.10.1.	Reclutamiento interno.....	29
1.2.10.2.	Reclutamiento externo.....	30
1.2.11.	Subsistema de organización de recursos humanos.....	31
1.2.11.1.	Diseños de puestos	31
1.2.11.2.	Descripción y análisis de puestos	31
1.2.11.3.	Evaluación del desempeño	31
1.2.12.	Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	31
1.2.12.1.	Desarrollo organizacional.....	32
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	33
2.1.	Justificación.....	33
2.2.	Objetivos	34
2.2.1.	Objetivo General	34
2.2.2.	Objetivos Específicos.....	34
2.3.	Pregunta de investigación	34
2.4.	Variables	34
2.5.	Definición conceptual.....	34
2.6.	Definición operacional de las variables	35
2.6.1.2.	Tipos de organizaciones	36
2.6.1.3.	Elementos de la organización	37
2.6.2.	Recursos humanos	37
2.6.2.1.	Responsabilidades del departamento de RRRHHH (Recursos Humanos)	38

2.7.	Indicadores de las variables	38
2.7.1.	Organización	38
2.7.2.	Recursos Humanos.....	38
2.8.	Alcances y límites	39
2.9.	Aporte.....	39
2.10.	Cronograma	40
III.	MÉTODO	42
3.1.	Sujetos	42
3.2.	Instrumentos	42
3.3.	Procedimiento	42
IV.	PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	72
	PARTE TÉCNICA.....	82
VI.	DESARROLLO DEL PROYECTO.....	82
6.1.	Diagnóstico situacional.....	82
6.2.	Planeación estratégica	85
6.2.1.	Antecedentes de la empresa	85
6.2.2.	Objetivos.....	87
6.2.2.1.	Objetivo General.....	87
6.2.2.2.	Objetivos Específicos	87
6.3.	Matriz FODA General	87
6.4.	Matriz FODA de Recurso Humanos.....	89
6.5.	Organigrama matricial	91
6.6.	Proceso de selección y reclutamiento.....	92
6.6.1.	Proceso de selección	92
6.6.2.	Proceso de preselección.....	93
6.6.4.	Solicitud de empleo.....	95
6.6.5.	Pruebas psicométricas.....	100
6.6.5.1.	Test Barsit.....	100
6.6.5.2.	Test Kostick.	102
6.6.5.3.	Test LIFO	105
6.6.5.4.	Test de Terman Merrill.	106
6.6.5.5.	EL Test IPV.....	108
6.6.5.6.	Test Moss	111
6.6.6.	Entrevista.....	113
6.7.	Proceso de Contratación	114

6.8.	Proceso de Medidas Disciplinarias	115
6.9.	Proceso de Vacaciones	116
6.10.	Proceso de Inducción.....	117
6.11.	Beneficios laborales	117
6.11.1.	Bonificación Incentiva.....	117
6.11.2.	Aguinaldo.....	118
6.11.3.	Bono 14.....	118
6.11.4.	Vacaciones	119
6.11.5.	Higiene y Seguridad en el Trabajo.....	119
6.11.6.	IGSS	120
6.11.7.	IRTRA	120
6.11.8.	Días feriados.....	120
6.11.9.	Liquidación del Salario	124
6.12.	Proceso de Desvinculación Laboral	125
6.13.	Guía de capacitación y desarrollo	126
6.13.1.	Diagnosticar las necesidades de Capacitación en la organización	126
6.13.2.	Análisis a nivel de la organización:	127
6.13.3.	Plantear los objetivos que quiere lograr con la capacitación	128
6.13.4.	Determinación de programas y acciones específicas de capacitación.....	129
6.13.5.	Evaluación de Resultados, a través de encuestas o reuniones grupales.....	129
6.13.6.	Consideraciones finales	130
6.14.	Plan de recompensa y reconocimiento	132
VII.	CONCLUSIONES.....	133
VIII.	RECOMENDACIONES.....	135
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	137
	Bibliografía	137
X.	ANEXOS.....	141

PARTE METODOLÓGICA

I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación es realizado como uno de los requerimientos dentro del pensum de la carrera profesional de Administración de Empresas, en el nivel de licenciatura de la Universidad Mesoamericana. Siguiendo la metodología de investigación científica para dar una propuesta de solución a una problemática empresarial.

El Capítulo I contiene los antecedentes de autores que abordan desde otro punto de vista temas relacionados con la presente investigación. El marco teórico conceptual que sustenta la investigación en relación con la organización y el recurso humano.

En el Capítulo II se desarrolla el planteamiento del problema, para determinar el objetivo general y los objetivos específicos, las variables de investigación, con sus definiciones conceptuales y operativas, el alcance y los límites de la investigación, a fin de generar el aporte de la investigación.

El Capítulo III contiene la metodología utilizada para la investigación, analizando los sujetos de investigación, los instrumentos que se aplicaran para la investigación de campo y los procedimientos.

En el Capítulo IV se trabaja la recopilación y presentación de los datos obtenidos de la encuesta realizada. Se expone cada pregunta de la encuesta, con la correspondiente gráfica ilustrativa y su respectiva interpretación.

El Capítulo V Se presenta la discusión de los resultados, en la que se confronta el análisis y presentación de resultados, marco conceptual y contextual para dar una respuesta científica a los objetivos de investigación previamente planteados, correlacionando cada respuesta de las preguntas con los objetivos del proyecto.

Los Capítulos VI y VII concluyen en presentar las conclusiones y recomendaciones de la investigación, cada conclusión tiene su respectiva recomendación.

Para finalizar con el Capítulo VIII con las citas bibliográficas.

Todas las responsables de la investigación aplicaron sus conocimientos obtenidos durante su carrera, contando con un asesoramiento técnico y metodológico profesional para la realización de este.

Marco Conceptual y Contextual

1.1. Organización

Para la Real Academia Española el término organización es “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.” (Real Academia Española, 2021) Existen varias aportaciones que influyeron en el desarrollo de la organización en el mundo empresarial, autores que abordan el tema conforme a su criterio y experiencia como los casos de Frederick W. Taylor, Max Weber y Mary Parker Follet. Frederick W. Taylor enfoca la organización como un método para organizar la actividad laboral basándose en la especialización de los trabajadores, el control del tiempo dedicado a cada actividad y la división de tareas (Merino, 2022). Todo ello con el objetivo de aumentar la productividad y reducir los costes que genera la empresa.

Para Max Weber creador del primer concepto de burocracia como una forma de organización humana, basada en las normas impersonales y la racionalidad que garantiza la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos. (LosRecursosHumanos.com, 2016). El aporte de Mary Parker Follet al pensamiento administrativo, donde resalta la participación de los trabajadores en la organización y en las metas comunes junto a los ejecutivos a esto se le llama Gerencia Participativa (Daniel21805, s.f.), esto con la finalidad de reducir el conflicto interno de la empresa y combinar los diversos talentos que conforma el equipo de trabajo.

1.1.1. Principio de la organización

Para que un negocio progrese adecuadamente, resulta fundamental tener muy claros cuáles son los principios de la organización empresarial. No en vano, toda organización necesita ordenar sus recursos y funciones en orden a satisfacer una serie de objetivos. Y para llevarlo a cabo con verdadero éxito, manejar todos estos principios es un punto de partida clave. Se han podido constatar casos de éxito en modelos empresariales que ponen en primer lugar a las personas. Pero más allá de eso, existen 12 principios ampliamente aceptados que son esenciales para el funcionamiento de cualquier organización.

- Orientación a objetivos:

Todas las acciones que la organización contemple deben estar vinculadas a las metas de la empresa. Esto implica que cada puesto o departamento creado solo es justificable si contribuye a la consecución de unos objetivos predefinidos.

- Especialización:

Debemos tener presente que para aprovechar al máximo las capacidades de nuestros recursos humanos, es muy importante limitar sus actividades a un pequeño conjunto de actividades concretas. Cuanto más específica sea su labor, mayor será la destreza y eficiencia obtenidas.

- Jerarquía:

Resulta imprescindible crear una cadena de mando, a partir de la cual el poder se distribuya en la organización. Esto nos ayuda a mejorar el control de las tareas y resultados, y puede funcionar, además, como incentivo profesional.

- Unidad de mando:

Una vez establecidos los procedimientos y las normas de actuación en la cadena de mando, debemos concretar un centro de decisión y autoridad para cada tarea. Es decir, un solo jefe para cada conjunto de subordinados.

- Difusión:

La divulgación y puesta a disposición de la información relativa a la estructura y los procesos de la empresa (obligaciones de cada puesto, responsabilidades) es clave para que los empleados conozcan su margen de acción.

- Tramo de control:

A la hora de estructurar la línea supervisora, hay que seguir un criterio de racionalidad: cada supervisor debe manejar solo aquel número de empleados que le permita obtener los mejores resultados.

- Coordinación:

Las responsabilidades otorgadas a las diferentes unidades de la empresa (finanzas, mercadotecnia, recursos humanos) deben mantenerse en armonía, para que estas puedan aportar de forma proporcional a la consecución de las metas organizacionales.

- Comunicación:

Para el correcto funcionamiento de cualquier organización, debemos contar con un flujo constante de comunicación que discurra en ambos sentidos (políticas y programas de empresa, sugerencias, quejas, novedades).

- Flexibilidad:

Este principio, cuya importancia es hoy más importante que nunca, se refiere a que la empresa debe estar capacitada para efectuar los cambios y adaptaciones que sean necesarias, a fin de adaptarse a las condiciones de un mercado tremendamente cambiante y dinámico.

- Eficiencia:

Maximizar los resultados al menor coste, he aquí uno de los principios fundamentales para la viabilidad de cualquier organización. Un objetivo amplio que se consigue incidiendo desde múltiples factores: desde la función gerencial hasta la promoción de la satisfacción de los trabajadores.

- Continuidad:

Este principio hace referencia a que, a la hora de organizar, debemos pensar a largo plazo. Cada proceso de la empresa debe contar con un inicio y transcurrir hasta la consecución de los objetivos marcados, teniendo en cuenta sus eventuales ajustes.

- Responsabilidad:

Toda asignación de tareas y de recursos requiere generar y distribuir a su vez responsabilidades entre los diferentes miembros de la organización. Una responsabilidad que dependerá del rol y del rango de cada persona dentro de la misma. (STRUCTURALIA, 2021)

1.1.2. Importancia de la Organización.

En toda acción que se lleva a cabo se tiene un punto de partida, que puede ser considerado como la hipótesis de una problemática, teniendo posteriormente un Método que consiste en el procedimiento o el conjunto de acciones que se llevan a cabo para demostrar o refutar este punto de partida, y un Objetivo que presenta la llegada a una Conclusión en particular. Esta forma de trabajar y de poder desenvolverse en toda actividad social es una forma de Organización, siendo importante la aplicación de una estructura para poder llegar en forma ordenada y no aleatoria a un objetivo, si bien no se descarta la compañía de la suerte, no se debe depender exclusivamente de ella, sobre todo si se busca repetir la experiencia o que otros puedan realizarla.

Se puede definir como Organización a un sistema que se elige para poder lograr un objetivo determinado a través de los Recursos Humanos, siendo derivado del Talento del Individuo y contando a su vez con otras organizaciones derivadas de la misma que permiten elaborar una Metodología de Trabajo para lograr un fin específico, tomando un punto de partida y teniendo un Objeto de Trabajo por sobre el cual elaboramos y desarrollamos las actividades. (Importancia.org., 2013)

A través de la organización se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa o negocio, de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos que el negocio persigue de una mejor manera y con ello:

- Se garantizan mejores resultados con los recursos disponibles, disminuyendo los costos y mejorando los plazos de ejecución de los proyectos.
- Se favorece la comunicación, al brindar claridad en las líneas de comunicación entre los distintos departamentos o áreas de la organización, con lo que se permite compartir y trabajar en conjunto por las necesidades que tiene la compañía.
- Se facilita la identificación de las causa-raíz de los problemas que se presenten, ya que se tiene claridad en los actores asociados a los mismos y sus respectivos procesos.
- Se fomenta el trabajo en equipo, al asegurar la cooperación entre las distintas áreas o departamentos.
- Se mejora la productividad del personal, producto de contar con personas motivadas que interactúan en un ambiente saludable.
- Se facilita el liderazgo en la compañía, ya que será el líder quien asuma el rol de la comunicación y de la organización.

Señalado lo anterior, no debe caber duda en que la organización empresarial debe representar una prioridad para los empresarios en cualquier negocio, porque en definitiva ella permite establecer el diseño, estructura y procesos necesarios para alcanzar las metas que se propongan, disminuyendo los esfuerzos y aumentando la productividad, siempre de una manera lo más eficiente posible. (Wulf, 2021). Organizar una empresa es como organizar una casa, es un proceso integral y progresivo, que requiere dedicación y tiempo. A pesar de lo desafiante que pudiera parecer, lograr la organización en cualquier empresa puede ser posible al desarrollar estas tres etapas:

Etapa 1: El “identificar” tiene como objetivo lograr la Conceptualización del negocio, lo cual es posible al trabajar la trilogía del Ser – Tener – Hacer del negocio. El primer paso para darle una estructura a su empresa es tener bien definida su filosofía empresarial, la cual representa la esencia del mismo. Esta está contenida en la misión, visión y objetivos a alcanzar. La identificación del SER del negocio, no se limita a escribirlo, sino que implica comunicarlo al resto de los miembros de la organización.

Etapa 2: En la etapa de decidir, el objetivo consiste en definir los roles y responsables detrás de los elementos identificados en la etapa 1. A través de ello se definirán:

- El (los) responsables de las actividades: Elegir a la persona que podría ejecutar de mejor forma cada tarea, según sus habilidades, conocimientos y motivaciones. Escoger a la persona correcta es fundamental para lograr los resultados esperados.
- El (los) líder(es): En las empresas, es necesario tener una persona a la cabeza de todo. Si la empresa es pequeña y tiene pocos empleados, podrán ser dirigidos por un solo jefe, pero si va aumentando el número de trabajadores, se tiene que pensar en mandos intermedios.
- El Equipo: Si bien se inicia como el hombre o mujer orquesta, tener una máxima “los empresarios debemos ser conocedores de todos, mas no expertos en nada”, por ello es fundamental que desde el inicio se piense en “conseguir ayuda”.

Etapa 3: Se sabe que lo único seguro en la vida es el cambio, por ello en la etapa de GESTIÓN el objetivo estará en la revisión continua de la organización, los procesos y las personas que integran la empresa, con el fin de garantizar que estos elementos estén adecuados a las circunstancias. (Wulf, 2021)

1.1.3. Especies de organizaciones

Las organizaciones se pueden clasificar según varios criterios. Entre los más representativos están:

Según la ganancia:

- Organizaciones con fines de lucro: Son agrupaciones de capital privado que comercializan bienes o servicios.
- Organizaciones sin fines de lucro (ONG): Son agrupaciones sociales cuyo fin es cubrir necesidades de la comunidad y tienen independencia financiera, es decir, no dependen de ningún gobierno.
- Organizaciones con fines administrativos: Son aquellas organizaciones creadas por un gobierno para brindar servicios a la comunidad.

Según la estructura:

- Organizaciones formales: Surgen de manera deliberada y se establece un patrón de relaciones entre sus componentes para el logro eficaz del objetivo.
- Organizaciones informales: Surgen espontáneamente debido a las actividades e interacciones de los participantes.

Según la propiedad:

- Organizaciones privadas: Son aquellas en las que el capital es privado y no del Estado.
- Organizaciones públicas: Son aquellas en las que existe participación del gobierno.

Según su tamaño:

- Organizaciones pequeñas: Son aquellas que tienen entre 10 a 49 miembros.
- Organizaciones medianas: Son aquellas que tienen entre 50 y 199 miembros.
- Organizaciones grandes: Son aquellas que tienen entre 200 y 1000 miembros. (Equipo editorial, 2021)

1.1.4. La Funcionalización.

1.1.4.1. La Funcionalización de la Organización, Reglas y Técnicas

1.1.4.1.1. Reglas sobre la División de Funciones

La división en el primer nivel jerárquico, es casi siempre funcional. Para llevar a cabo dicha división del modo más adecuado, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados. La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes) para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de éstas en otras de menor amplitud, debe de realizarse del modo más lógico, y en la forma que más favorezca la eficiencia. (BuenasTareas, 2012). Es muy frecuente que se sigan criterios de división diversos en la misma línea, según los distintos niveles, con base en estos criterios de división de funciones y actividades, se forman las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad.

Aun cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizás la más general es la que se considera del siguiente modo:

- División, en el primer nivel jerárquico
- Departamento, en el segundo
- Sección, en el tercero
- Grupo y subgrupos, en el cuarto
- Unidad y subunidades, en el quinto

1.1.5. Sistemas de Organización

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los análisis de Puestos”. (Monografias.com, 2015)

1.1.6. Unidades Organizacionales

Para poder entender mejor el flujo de información dentro de la organización, como la principal función que tienen los sistemas de administración empresarial, debemos comprender la estructura organizacional de las empresas, ya que dicha estructura hace que las necesidades de información sean completamente distintas. Las tareas y funciones de la empresa se organizan en las unidades organizacionales, que comúnmente denominamos como departamentos.

Por funciones: Esta es la forma de organización clásica, en ella, la empresa se divide de acuerdo a sus áreas o funciones principales, como lo son producción, ventas y finanzas.

Por producto: Puede tratarse de productos o líneas de productos y al igual que en el caso del agrupamiento por clientes las estructuras se repiten, permite a empresas que tienen una diversificación de productos controlar las estrategias de cada línea, medir sus resultados garantizando que se le pone el mismo empeño a cada rama sin descuidarlas.

Por zona geográfica, esta modalidad es útil para empresas que tienen muchas sucursales, se crean unidades regionales o de zonas que permiten coordinar los esfuerzos y atender de forma adecuada las necesidades de los clientes de cada región y generar estrategias por zonas que le permitan ser más efectivos o vender en ciertas zonas productos que no se venden en otras.

Por tiempo, esta modalidad es útil para organizaciones que poseen procesos de trabajo continuo y que sus operaciones se realizan las 24 horas del día, esto permite que grupos de trabajo coordinen sus actividades dentro de un turno, entregando resultados con los que comenzarán a trabajar en el siguiente equipo de trabajo en el turno siguiente, en este tipo de agrupación el enlace y la comunicación eficiente entre cada turno es de vital importancia, pues determinara la eficiencia o la demora en las operaciones.

Es de vital importancia el conocer estas modalidades pues si se está en el proceso de desarrollo de un sistema de información empresarial, este debe de cubrir las necesidades de información de cada puesto de la organización, adaptándose a la estructura, por ejemplo, si se tiene agrupamiento por tiempo, entonces el sistema debe generar reportes por turnos y medir las variables de cada turno, cosa que no ocurriría en el caso de un agrupamiento funcional. (Gutierrez, 2013)

La unidad de organización principal o de nivel superior es un nivel por encima de otra unidad de organización en su jerarquía organizativa. Un elemento principal puede tener muchos secundarios. Por ejemplo, una unidad de organización de plantilla de curso puede ser el elemento principal de muchas ofertas de cursos secundarias. Subniveles de una unidad de organización Algunos elementos secundarios pueden tener varios niveles principales. Por ejemplo, una oferta de cursos es un elemento secundario de una plantilla de curso y de un

semestre. Una unidad de organización que no está adjunta a un elemento principal. Por ejemplo, una oferta de cursos que se separó de su plantilla de curso asociada, quizá porque se eliminó la plantilla. (Gutierrez, 2013)

1.1.7. Sistema de organización

Los sistemas de organización son las estructuras sobre las que se configuran las organizaciones. Este tipo de estructuras definen cómo está conformada cada división de una empresa, la jerarquía de quién reporta a quién y cómo fluye la comunicación en los diferentes niveles de la organización. Con un sistema de organización bien definido todos los trabajadores conocen qué se espera de ellos y a quién deben informar puesto que está la jerarquía está bien delimitada y hay fluidez en la comunicación de los diferentes niveles. (Rubio, 2021). Existen varios tipos de sistemas de organización que, si bien hay quienes opinan que unos son mejores que otros, lo cierto es que en el ámbito laboral cada uno se adapta mejor a la organización en función de las actividades que se realicen en ella, su tamaño y otros factores. Tener un sistema de organización bien definido aporta muchos beneficios, entre ellos una mejor eficiencia, mayor productividad y una toma de decisiones fluida, motivo por el cual es necesario conocer y escoger el sistema de organización más adecuado para cada caso.

1.1.7.1. Sistema funcional

En el sistema funcional se encuentran varios departamentos especializados, como ventas, finanzas y operaciones. En la cima de la jerarquía departamental hay un gerente que supervisa a todos los departamentos, el flujo de comunicación es bastante claro y básico, puesto que cada empleado se encarga de informar o reportar de sus actividades a su jefe. A su vez, los jefes de cada departamento reportan a la alta gerencia, es decir, el gerente que supervisa toda la estructura. Como la organización está segmentada en departamentos especializados sus trabajadores también se especializan, lo cual contribuye a que haya una ruta muy bien establecida hacia su crecimiento. Como cada empleado tiene muy claro lo que tiene que hacer y no se sale de su ámbito de intervención no hay lugar para ambigüedades. (Rubio, 2021)

1.1.7.2. Sistema divisional

En el sistema divisional la organización se encuentra dividida en equipos de trabajo, cada uno trabajando en proyectos diferentes. En este tipo de sistema de organización se pueden incluir muchos tipos diferentes de equipos, los equipos son creados a propósito, pensando en abordar proyectos específicos y significativos para el desempeño y progreso de la empresa. Por

ejemplo, una compañía automovilística podría tener diferentes equipos separados, cada uno dedicado en el desarrollo de un modelo de coche distinto. El punto débil de este tipo de organización se asemeja mucho al de la del sistema funcional. Las divisiones de la organización conocen plenamente el trabajo de sus compañeros dentro del equipo de proyecto, pero no conocen lo que hacen los demás equipos ni tampoco suele haber una comunicación entre ellos. (Rubio, 2021)

1.1.7.3. Sistema matricial

El sistema matricial es una combinación de los dos sistemas anteriores. El sistema de negocio se configura como uno de tipo funcional desde arriba, esto es, teniendo una jerarquía tradicional y con departamentos especializados, sin embargo, al poner la lupa en los departamentos podemos observar que cada uno de ellos se organiza divisionalmente, habiendo diferentes equipos encargados de llevar adelante diferentes proyectos, este sistema es complejo, con lo cual requiere bastante planificación además de desarrollar una comunicación interna fluida y rápida para evitar cualquier malentendido, pero gracias a su complejidad se eliminan muchos problemas asociados a las modalidades divisional y la funcional, sin embargo puede surgir un problema asociado a este tipo de estructura. Si bien hay una cierta estructura jerárquica, de abajo hacia arriba, el hecho de que todos los implicados estén intercomunicados puede traer consigo el inconveniente de que no se sabe muy bien a quien se tiene que reportar cuando se realiza una determinada tarea. (Rubio, 2021)

1.1.7.4. Sistema plano

Por último, tenemos el sistema plano en el que, como su propio nombre viene a sugerir, “aplana” gran parte de la jerarquía, haciendo que los trabajadores gocen de una mayor autonomía. Aunque pueden tener estructuras formales, en las empresas con un sistema de organización plano se suele dividir el trabajo configurando equipos de trabajos temporales, no se debe pensar que en este sistema no hay jerarquía en absoluto. Sigue habiendo empleadores y empleados, puesto que siguen existiendo altos directivos quienes dirigen la operación. No obstante, este sistema trata de evitar por completo las estructuras jerárquicas tradicionales, las cuales han estado asociadas muchas veces a problemas de comunicación, en el sistema plano se evita esto, y de hecho en ella hay un importante incremento de la comunicación entre los equipos, eliminando los problemas de comunicación que pueden darse cuando los mensajes viajan por una estructura jerárquica demasiado extensa pero confusa. (Rubio, 2021)

1.1.8. Organigramas

El organigrama es una herramienta que permite a las empresas entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando. esta herramienta es útil para las personas que se incorporan a la empresa. Sirviendo como base en cualquier inducción de un departamento de recursos humanos. Las funciones de un organigrama empresarial son muy importantes. Permite comprender mejor la cadena de mando y la relación que deben existir entre cada trabajador o cada departamento. Además, es de ayuda para trazar un rumbo claro dentro de la empresa y desarrollar planes contando con la función de cada uno de los empleados. Del mismo modo, el organigrama permite tener en claro quiénes son los líderes de equipo. Así mismo todos los que forman parte de la empresa pueden tener una mayor transparencia en la proyección profesional. (Nirian, 2020)

1.1.8.1. Características de un organigrama

- **Claro:** De modo que cualquier persona pueda entenderlo e interpretarlo. Si bien el organigrama en general es de interés interno, es bueno que esté visible en la página web de la empresa, para que así un interesado en tomar contacto con ella, sepa con quién hacerlo específicamente para los fines que desea concretar.
- **Breve:** Por más grande que sea la empresa, el organigrama debe resumir sus departamentos y funciones. No se puede pretender reflejar todos los niveles de la empresa en el organigrama, porque de lo contrario se extendería demasiado. Lo ideal es que éste quepa en una página y se entienda en aspectos generales cuáles son las áreas funcionales de la organización. Si una persona desea obtener información, por ejemplo, del responsable de facturación, podrá inferir que comunicándose con el departamento de contabilidad le será fácil tomar contacto con esa persona. (Nirian, 2020)
- **Ordenado:** Quizás en el organigrama están especificadas las áreas funcionales principales de la organización y éste cabe en una página. Pero si en este no se entienden, por ejemplo, las relaciones vinculantes, o las cadenas de mando, entonces no servirá como herramienta de presentación de la empresa. El organigrama debe ser ordenado. Es decir, si la empresa tiene una estructura vertical, pues que se note la cadena de arriba hacia abajo. O si la empresa es de carácter horizontal, entonces que se vean los equipos de trabajo y las instancias de decisión de estos. (Nirian, 2020)

1.1.8.2. ¿Por qué es importante que las empresas tengan un organigrama?

Al hacer uso de un organigrama dentro de cualquier empresa podrá obtener increíbles beneficios que son precisamente los que hacen que su uso se recomiende tanto ya que, mediante el mismo se puede analizar de forma gráfica todo lo respectivo al crecimiento de la empresa. Además de esto, se logra establecer una mejor disciplina laboral mediante la cual los trabajadores darán lo mejor de sí mismos. (Nirian, 2020)

1.1.9. Tipos de Organigrama

Los organigramas se dividen en tipos según la presentación de cada uno de ellos. A continuación, se enumeran 6 tipos de organigramas que se pueden emplear a la empresa según sus características:

1.1.9.1. Organigrama lineal

Uno de los más empleados en la actualidad es el organigrama lineal, también conocido por el nombre de organigrama vertical. Su principal característica es que la organización de cada puesto o departamento se realiza desde arriba hacia abajo, partiendo del puesto del jefe hacia todos los demás de manera jerárquica. Es muy simple de realizar y se puede adaptar con facilidad a todo tipo de empresa que decida utilizarlo. (Nirian, 2020)

1.1.9.2. Organigrama estructural

El organigrama de tipo estructural también suele presentarse en un modelo que está plasmado de forma vertical. En este tipo específico también se parte desde el puesto del jefe, pero luego se divide según las áreas o los departamentos que conforman a la empresa. Posteriormente, en cada una de estas áreas se colocarán todos los puestos de cada uno de los trabajadores que laboren dentro de cada área en específico. Además, es un tipo de organigrama que se establece según las habilidades de cada empleado. (Arias, ECONOMIPEDIA, 2020)

1.1.9.3. Organigrama horizontal

Ahora bien, cuando se habla de un organigrama horizontal estamos hablando de un modelo de esquema que se plasma, ya no de arriba hacia abajo, sino de izquierda a derecha. Por supuesto, partiendo siempre del puesto principal, hasta los inferiores. Teniendo esto en consideración, todos los puestos laborales más importantes se encontrarán del lado izquierdo, mientras que los menos relevantes quedarán del lado derecho del organigrama. Sigue siendo un esquema con un modelo simple de realizar y que es entendible para todos los que lo ven. (Rodríguez, 2022)

1.1.9.4. Organigrama matricial

Se trata de un modelo de organigrama que reúne en sí mismo una distribución tanto vertical como horizontal. De ese modo, en un lado del organigrama se encontrarán con facilidad todo lo que tiene que ver con la categorización de los departamentos. Y en el otro lado se encuentran las divisiones de la organización. Es un organigrama muy bien dividido y organizado en el que todos los datos están completos. (Arias, ECONOMIPEDIA, 2020)

1.1.9.5. Organigrama mixto

Cuando hablamos de este tipo estamos ante un tipo de organigrama que es empleado, sobre todo, por las compañías grandes. Estas cuentan con varios departamentos y una enorme cantidad de empleados. Ya que se trata de uno en el cual se fusiona la organización de forma horizontal y la organización de forma vertical. Suele estar organizado también de arriba hacia abajo y se emplean elementos en orden horizontal para desplegar a todos y cada uno de los departamentos que forman parte de la empresa. (Corvo, 2021)

1.1.9.6. Organigrama circular

Por último, pero no menos importante, se cuenta también con el organigrama circular. Como bien su nombre lo indica, el mismo tiene un modelo en forma de círculo, pero será un círculo que tendrá varias capas. El eje central del mismo representará al jefe de la empresa. Y, a partir de este, se irán añadiendo capas que representarán cada una de las áreas de la empresa. La idea con este tipo en específico es que la organización se vaya realizando desde dentro hacia afuera con cuantas capas del círculo necesiten ser empleadas. (Arias, ECONOMIPEDIA, 2020)

1.1.10. Niveles Jerárquicos.

Los niveles de gestión empresarial son una garantía del éxito y de la eficacia de las organizaciones. En total existen tres niveles que ayudan a planificar las líneas maestras que moverán la actividad empresarial y qué se hará para mantener el rumbo. Cada nivel cumple con una serie de tareas que se complementan para garantizar el éxito de toda la organización. Si uno de ellos desapareciera, toda la estructura se resentiría, ya que no habría un plan ni objetivos que seguir.

- Nivel estratégico: se trata de la visión que mueve las acciones de la empresa. Establece los objetivos a cumplir y las líneas maestras para alcanzarlos. La dirección juega un rol

principal a la hora de definir la estrategia, por lo que debe actuar con suma precisión para que toda la organización comprenda su visión.

- Nivel táctico: solo los departamentos se encargan de desarrollar este nivel. Se crean las acciones a realizar para hacer realidad la estrategia de la empresa. Es un tipo de planificación específica y que atiende en profundidad a los detalles.
- Nivel operativo: en este último nivel aparecen los agentes encargados de ejecutar las acciones desarrolladas en el nivel táctico. Realizan acciones de corta duración y todos en la empresa tienen un rol que desempeñar en este nivel. (APD, 2019)

1.1.11. Tipos de estructuras jerárquicas

El establecimiento de niveles jerárquicos dentro de la empresa implica definir el organigrama de la institución. Dicho esto, se observa que se distinguen cuatro tipos de estructuras organizativas básicas:

- La estructura lineal o jerárquica: Es la basada en la autoridad directa o jefe sobre sus subordinados. Es el tipo de estructura más sencilla y antigua que existe, aunque tiene inconvenientes ya que las comunicaciones son muy lentas y cada escala tiene toda la responsabilidad de una amplia variedad de actividades.
- La estructura staff: Es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con los departamentos denominados staff. Esta estructura combina la rapidez en la toma de decisiones, que es propia de la estructura lineal, y la rápida comunicación directa.
- La estructura en comité: Se trata de aquella en la cual la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en lugar de asumirlas una sola; por tanto, para tomar una decisión, el grupo se reúne, se intercambian opiniones, se discute y se llega a la elección final.
- La estructura matricial, también denominada en ocasiones como sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura que cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente, pues los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando para alcanzar todos los objetivos planteados. (EUROINNOVA, s.f.)

Tradicionalmente la jerarquía de una empresa se definía en base a los roles de jefes y empleados, pero con el paso del tiempo el modelo de jerarquía empresarial ha evolucionado enormemente, adaptándose a las necesidades de la sociedad actual. A través de una buena estructura jerárquica se puede conseguir una mejor organización y coordinación en la empresa, favoreciendo que cada empleado trabaje en la misma dirección para alcanzar un objetivo común, teniendo claras las funciones. Al hablar de estructura jerárquica de una empresa, se refiere al modo en el que se organiza y coordina una organización. Ésta estructura variará en función de la actividad que se desempeñe, el número de empleados, el mercado en el que se mueve, el público objetivo, etc. Por lo general, la jerarquía de una empresa sigue una estructura piramidal, en la que se define la cadena de mando de la organización, desde lo más alto a lo más bajo. La estructura jerárquica de la empresa servirá de guía para cada uno de los miembros que conformen la plantilla, mejorando la comunicación entre las diferentes áreas y permitiendo establecer de manera adecuada los niveles de responsabilidad. (Ayclaborytax, 2019)

1.2. Recursos Humanos

El recurso humano desde sus inicios fue enfocado para mantener la suficiente cantidad de trabajadores y el entrenamiento de las habilidades manuales necesarias, pero con el tiempo ha evolucionado este concepto dando lugar a lo que actualmente se aplica en la mayoría de las empresas.

Dentro de la historia de los recursos humanos se encuentra situado a mediados del siglo XIX, en plena revolución industrial que se desarrolló básicamente en Europa y Estados Unidos. La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, lo cual dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. Luego a principios del siglo XX, surgieron las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal. Sin embargo, se centraban sólo en acciones disciplinarias y algunas veces en sistemas retributivos. Poco a poco se empezaron a explorar otros frentes como la contratación, el despido, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad. En los Años 70`s y 80`s el enfoque disciplinario de la etapa anterior es reemplazado por otro en el que se tienen en cuenta los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral. Empieza la humanización de la función del colaborador y líderes abordando los temas de adaptación del personal y clima laboral.

Del año 2000 en adelante, tras la llegada de la tecnología, el personal de las compañías, que ahora está mucho más calificado para ejercer sus labores, reclama cada vez más espacios de participación, interacción y decisión en las empresas. (EAE Business School, 2021). Terminando así por reemplazar el término recurso humano por talento humano resaltando las aptitudes y destrezas del colaborador que impliquen una serie de conocimientos y compromiso que se adapten con la cultura organizacional de la empresa.

1.2.1. Organización de Recursos Humanos

El concepto de organización de Recursos Humanos se refiere a la forma en la que el departamento está estructurado y cómo se reparten las tareas entre sus miembros. Este aspecto es clave, ya que la gestión del personal y las decisiones que se toman desde este departamento tienen un gran impacto sobre el funcionamiento de la empresa. Ocupación: Panificadores, encargados de tienda y profesionales. (Kenjo, 2022). La Gestión de Recursos Humanos define los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización.

1.2.2. La Complejidad Organizacional

La complejidad se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización. Unidades que pueden establecerse en función de los roles, los puestos, los conocimientos, las funciones, los rangos, etc. La formación de esas unidades se da a través de un proceso de diferenciación que tiene lugar a través de la segmentación de la estructura existente o por la adición de nuevas unidades a esa estructura. Gracias al proceso de diferenciación tiene lugar un incremento de la complejidad organizacional según autores que repercute en otros aspectos estructurales de la organización como sus sistemas de comunicación, su nivel de formalización y su grado de centralización. Las unidades en que pueden clasificarse los miembros de la organización varían vertical y horizontalmente. (Online, 1968)

(Online, 1968) señala que el grado de complejidad de una organización puede evaluarse por el nivel de educación de sus miembros, de modo que a mayor educación mayor complejidad. La complejidad organizacional plantea el problema del grado de profesionalización de sus miembros como variable que influye sobre el tipo de estructura de la propia organización. Notas características de los miembros profesionales que participan en las organizaciones.

1.2.3. Organización y Burocracia

La burocracia es un sistema de organización que se caracteriza por procesos que pueden ser centralizados o descentralizados, división de responsabilidades, especialización, jerarquía y relaciones impersonales. A través de la burocracia no solo se busca alcanzar una serie de objetivos, si no que se pretende que estas metas se logren de la forma más eficiente posible. El término burocracia procede del francés «*bureaucratie*», y a su vez este es originario de *bureau* (oficina o escritorio) y *-cratie*, (*-cracia*, que significa gobierno). (Economipedia, 2016)

1.2.4. Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Según Kotler (1992) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

1.2.5. Organización y planificación del Recurso Humano

La planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. (Redalyc, 2019)

1.2.6. Sistemas de Administración del Recurso Humano

El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de Recursos Humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. El área de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera. Por otro lado, el área de RRHH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales. Los asuntos tratados por el área de RRHH se refieren a aspectos tanto internos de la organización como externos o ambientales. Los siguientes puntos dan una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y externo de la organización. (Chivenato, 2011)

1.2.6.1. Técnicas utilizadas en el ambiente externo

- Estudio del mercado de trabajo
- Reclutamiento y selección
- Investigación de salarios y prestaciones
- Relaciones con entidades de formación profesional
- Legislación laboral

1.2.6.2. Técnicas utilizadas en el ambiente interno

- Análisis y descripción de puestos
- Valuación de puestos
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Plan de vida y carrera
- Plan de prestaciones sociales
- Política salarial
- Higiene y seguridad

La responsabilidad básica del área de RRHH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización, y sobre los recursos disponibles o necesarios. En el nivel departamental o por división, el responsable del área de RRHH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento; así como de los recursos humanos destinados a su área, cualquiera que sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etcétera.

1.2.6.3. Políticas de recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. (BIZNEO, s.f.). Cada organización desarrolla la política de RRHH más adecuada

a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

- Políticas de integración de recursos humanos:
 - Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
 - Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
 - Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.
- Políticas de organización de recursos humanos:
 - Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
 - Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
 - Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.
- Políticas de retención de los recursos humanos:
 - Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
 - Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
 - Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
 - Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
 - Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

- Políticas de desarrollo de recursos humanos:
 - Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
 - Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
 - Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.
- Políticas de evaluación de recursos humanos:
 - Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
 - Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

1.2.7. Objetivos del área de RRHH

El área de RRHH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Los objetivos del área de RRHH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio. Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de RRHH debe considerar también los objetivos personales de sus socios. (jdduarte91, 2013). Los objetivos principales del área de RRHH son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2011)

1.2.8. Recursos Organizacionales

1.2.8.1. Recursos físicos y materiales

Son todos aquellos elementos que existen para facilitar el trabajo, además de los lugares físicos, como la oficina, edificios, consultas médicas, etc., que son para establecerse en una dirección determinada. (WEBSCOLAR, 2015)

1.2.8.2. Recursos financieros

Los recursos financieros son aquellos activos que posee una empresa, y que tienen algún grado de liquidez. Estos recursos pueden ser tanto dinero en efectivo, como bienes que la empresa venda para obtener capital. En los activos también se incluyen las deudas por cobrar o las acciones en otras compañías. (Noticias IEAD, 2022). Hay que tener en cuenta que todos los activos, salvo el efectivo, tienen un interés. En general, las empresas poseen más de un tipo de recurso financiero. El manejo de los recursos financieros de una empresa es una actividad fundamental para la supervivencia de la misma, ya que permiten la adquisición o contratación de bienes y/o servicios, muchos de los cuales serán indispensables para poner en marcha el aparato productivo, como máquinas, materia prima o personal calificado. (concepto, s.f.)

1.2.8.3. Recursos humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos son indispensables para cualquier empresa que necesite crecer y contratar a los mejores trabajadores. Ya sea para cada puesto o ayudar a las personas que se desarrollan en la empresa para seguir formándose y creciendo. Al hablar de personas, entender qué está pasando en la empresa, cómo fluye el trabajo y la información y cómo viven los empleados su jornada laboral es crucial. (Morales F. C., 2020)

1.2.8.4. Recursos mercadológicos

Constituyen los medios por los cuales la organización se localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. También llamado marketing, comprende todas las actividades de investigación y análisis de clientes, productos o servicios, competidores, promoción, sistemas de venta, publicidad, distribución, precios, demanda y desarrollo de nuevos productos o servicios. La correcta utilización de estos recursos es responsabilidad de la administración mercadológica y, la información que ella genera, es la base para la puesta en marcha de los otros recursos. (WEBSCOLAR, 2015).

1.2.8.5. Recursos administrativos

Está constituido por las actividades de planificación, dirección, organización y control de las actividades empresariales, orientadas al logro de los objetivos y metas planteadas. Tal cual como se clasificó estos recursos, deberían estar organizados en subsistemas, los cuales, funcionando en forma interdependiente, harían su aporte al logro de los objetivos generales de cada empresa. (WEBSCOLAR, 2015)

1.2.9. Subsistema de provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. Estos procesos responden a los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para comprender cómo funcionan los procesos de provisión, debemos entender cómo funciona el ambiente en que está inmersa la organización y cómo ésta localiza y busca a las personas para introducirlas en su sistema.

1.2.9.1. El ambiente organizacional

Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones (investigación de mercados, búsqueda de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos necesarios para su operación (entrada de recursos materiales, materias primas, máquinas, equipos, materiales, etc.), entrada de recursos financieros (créditos, financiamiento, ingresos de facturación por ventas, etc.), entrada de recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación sobre sus operaciones, creación de impuestos, limitaciones legales sobre los precios, etc.), en tanto que pone en este ambiente los resultados provenientes de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de dichas operaciones, los resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, reparto de dividendos, bonificaciones, pago de intereses bancarios, etc.), los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen corporativa, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. (Román, 2010)

1.2.9.2. Mercado Laboral

El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo. El mercado laboral se puede segmentar por sectores de actividades, por categorías, por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene características propias. Empleo significa utilización del trabajo humano, es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona, a cambio de cierta remuneración. En economía, el término empleo designa el uso de los factores de producción: tierra y capital, además del trabajo. Desempleo significa paro forzoso del segmento de la fuerza laboral que se halla sin empleo. El desempleo y el subempleo (empleo con remuneración muy baja y sin garantías laborales) se presentan principalmente en los países en desarrollo. (Román, 2010)

1.2.9.3. Reclutamiento de personal

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

1.2.10. Medios de reclutamiento

Una buena estrategia de reclutamiento incrementa las posibilidades de éxito durante el proceso de convocatoria y posterior selección. Se puede distinguir entre diferentes tipos de reclutamiento en función de dónde se acuda a buscar a los candidatos: fuera o dentro de la empresa. (seleccion, s.f.)

1.2.10.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias, o transferencias con ascensos. Se enfoca en cubrir la vacante laboral con un empleado que ya formó parte de la organización o que haya estado vinculado a ella, sin que esto implique una búsqueda fuera de la organización o relacionada con personas ajenas a la empresa. Incluye diversos métodos de aplicación. Los procesos de búsqueda previos son un fondo de talento al que la empresa

puede recurrir ante una vacante laboral. Aunque cada etapa de búsqueda tenga sus propias características y derive en una selección adecuada, la base de datos de talento elaborada a partir de ellas sigue siendo útil para la organización. (BIZNEO BLOG, 2015).

1.2.10.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. Esta búsqueda de personal se desarrolla a través de distintas estrategias:

- Proceso de headhunting: se utiliza cuando la búsqueda laboral está enfocada en perfiles senior o especializados. La empresa contrata a una o varias personas especialistas en esa clase de cargos para dar con la persona ideal de acuerdo con los criterios de búsqueda de la organización.
- Búsqueda a través de Internet: la empresa hace pública la oferta laboral para después filtrar a los candidatos dependiendo de si concuerdan o no con el criterio de búsqueda. Es uno de los métodos más usados en los diferentes tipos de reclutamiento.
- Búsqueda mediante servicios de empleo: hay decenas de plataformas orientadas a la búsqueda de empleo. La empresa puede apoyarse en ellas para dar a conocer que está en etapa de reclutamiento y recibir los currículums de los aspirantes a la vacante laboral. No obstante, cuando gestionamos un alto volumen de candidaturas será imprescindible contar con un sistema que nos permita automatizar la publicación de las ofertas en estas fuentes de reclutamiento.
- Procesos de Outsourcing: se trata de delegar el proceso de búsqueda a una organización o responsable externo, algo que ayuda a ahorrar tiempo, entre otras ventajas. (BIZNEO BLOG, 2015)

1.2.11. Subsistema de organización de recursos humanos

1.2.11.1. Diseños de puestos

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- Tarea: es una actividad que se lleva a cabo como resultado de haber entendido o procesado un determinado mensaje.
- Obligación: exigencia moral que debe regir la voluntad libre.
- Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.
- Puesto: Es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. (Mayor, s.f.)

1.2.11.2. Descripción y análisis de puestos

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto. Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante. (Heredia, s.f.)

1.2.11.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (Heredia, s.f.)

1.2.12. Subsistema de desarrollo de recursos humanos

La palabra “capacitación” tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones. 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. (Ensayos, 2015)

1.2.12.1. Desarrollo organizacional

Las organizaciones y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes se revisan y modifican; se crean nuevos departamentos y los antiguos se reestructuran; las personas salen de la organización o cambian de puesto; llegan otras personas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros se planean. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se planea con anticipación. Cuando se habla de capacitación y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. Cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. (Cisneros, 2003)

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Departamento de San Marcos se encuentra en la sierra madre del occidente de la República de Guatemala, con una extensión territorial de 3,791 kilómetros cuadrados, cuenta con 30 municipios dentro de los cuales se encuentra San Pedro Sacatepéquez, un lugar con un gran desarrollo comercial y económico basado en actividades agrícolas, industriales y artesanales con producción destacada en panificación como la empresa Panadería y Tienda San Juan ubicada en la 7ª. Avenida 6-64 zona 1, iniciando su producción en el año 1962 siendo su propietario don Héctor Hugo Santisteban Orozco junto a su esposa María Luisa Orozco Orozco, estando al servicio de la comunidad por 60 años ofreciendo una gama extensa de productos de panificación. Durante el tiempo ha crecido y requiere una reorganización en el departamento de recursos humanos, basado en el proceso de diagnóstico situacional y matriz FODA realizado en la empresa en el mes de julio del presente año, como resultado se encontró debilidad en el área siendo que el recurso humano debe de ser una fortaleza en cualquier empresa para su eficiente funcionamiento.

2.1. Justificación

Al realizar un análisis de la situación de la empresa Panadería y Tienda San Juan se observaron diferentes áreas que requieren atención para mejorar el funcionamiento interno. A través de un diagnóstico situacional y la matriz FODA, se destacaron varios puntos débiles, el punto que más resalto fue el departamento de recursos humanos al que se le dará mayor énfasis.

Dentro de la investigación se tendrá como principal factor la organización del departamento de recursos humanos y su impacto que este puede tener en el desarrollo de la empresa. El departamento de recursos humanos es el grupo que administra los asuntos relacionados con los empleados de la empresa desde su reclutamiento, selección, contratación y formación.

Este proyecto pretende colaborar con el buen funcionamiento de Recursos Humanos, creando un clima organizacional adecuado para cada rol dentro de la empresa.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Determinar la influencia que tiene la organización de los Recursos Humanos para el funcionamiento adecuado de la empresa en la Panadería y Tienda San Juan, de San Pedro, Sacatepéquez.

2.2.2. Objetivos Específicos

- A. Reestructurar la organización del recurso humano para mejorar el ambiente laboral de la empresa.
- B. Definir las funciones de cada puesto de trabajo para obtener mejores resultados en la productividad.
- C. Mantener la administración adecuada de los Recursos Humanos en un nivel apropiado para la organización efectiva de la empresa.

2.3. Pregunta de investigación

Por lo anteriormente descrito surge la pregunta: ¿Influye la organización de recursos humanos en el funcionamiento de la empresa?

2.4. Variables

- Organización (Variable Independiente)
- Recursos humanos (Variable Dependiente)

2.5. Definición conceptual

2.5.1. Organización

“Se conoce por organización a la forma donde se dispone un sistema para lograr los resultados que se deseen, también se le puede llamar como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito en específico.” (Organización, s.f.)

2.5.2. Recursos humanos

“Dentro de toda organización se gestionan todas las actividades relacionadas con el personal que colabora dentro de una organización. Los expertos en recursos humanos son los que llevan a cabo las contrataciones, los despidos, las vacaciones y remuneraciones. La función principal es la organización y fomentación de las relaciones laborales.” (Morales, s.f.)

2.6. Definición operacional de las variables

2.6.1. Organización

Una organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión. (Equipo editorial, 2021)

2.6.1.1. Los componentes de una organización:

- “Un fin. objetivo o/u propósito a cumplir por el que nace la organización. Debe estar claramente delimitado y ser conocido por todos los miembros de la organización. Por ejemplo: dar un producto de calidad
- Miembro. Individuos que se reparten las actividades o trabajos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos. Como, por ejemplo: los directivos y empleados de la panadería.
- Un grupo de tareas. Actividades que se llevan delante de los miembros de la organización para el cumplimiento de objetivos. Por ejemplo: la división de tareas dentro de la fábrica para la elaboración del producto.
- Recursos. Instrumento de bienes necesarios para llevar adelante el objetivo de la organización. Por ejemplo: la inversión y la maquinaria necesaria para la elaboración del producto.
- Normas. Instrucciones, reglas y consignas que guían el actuar de los miembros de la institución. Por ejemplo: las normas de seguridad como también el manual de funciones.” (Equipo editorial, 2021)

2.6.1.2. Tipos de organizaciones

Según la ganancia:

- Organizaciones con fines de lucro: Son grupos de capital privado que comercializan bienes o servicios.
- Organizaciones sin fines de lucro (ONG): grupos sociales cuyo fin es cubrir necesidades de la comunidad y tienen independencia financiera, es decir, no dependen de ningún gobierno.
- Organizaciones con fines administrativos: Son aquellas organizaciones creadas por un gobierno para brindar servicios a la comunidad.

Según la estructura:

- Organizaciones formales: Surgen de manera deliberada y se establece un patrón de relaciones entre sus componentes para el logro eficaz del objetivo.
- Organizaciones informales: Surgen espontáneamente debido a las actividades e interacciones de los participantes.

Según la propiedad:

- Organizaciones privadas: Son aquellas en las que el capital es privado y no del Estado.
- Organizaciones públicas: Son aquellas en las que existe participación del gobierno.

Según su tamaño

- Organizaciones pequeñas: Son aquellas que tienen entre 10 a 49 miembros.
- Organizaciones medianas: Son aquellas que tienen entre 50 y 199 miembros.
- Organizaciones grandes: Son aquellas que tienen entre 200 y 1000 miembros. (Etecé, 2021)

2.6.1.3. Elementos de la organización

Los elementos de una organización son los recursos que se necesitan para desarrollar sus actividades y lograr sus fines. Desde el punto de vista interno los elementos de una organización son los siguientes:

- Recursos Humanos

Comprendido por el personal que conforma la organización, estos individuos aportan su esfuerzo físico, para desempeñar trabajos y recibir una remuneración.

- Recursos materiales

Comprendido por la tierra, agua, luz solar y aire de la cual, la organización no es propietaria, pero debe adquirir a cambio de un precio.

- Recursos tecnológicos

Incluye maquinaria, métodos y procedimientos

- Recursos intangibles

Corresponde al nombre o marca, su prestigio, símbolo, etc. (Zona Económica, s.f.)

2.6.2. Recursos humanos

“Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con la persona que trabaja en ella. Esto incluirá desde el reclutamiento, selección, contrataciones o bienvenidas, formación y despidos. En resumidas cuentas, el departamento de recursos humanos debe trabajar para todas las personas que forman parte del equipo humano de la empresa” (IEAD, 2020)

“En síntesis, podemos decir que esta área se encarga de elegir al recurso humano más apropiado para la empresa, de acuerdo no solo con sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo requerido, si no también evalúa otras condiciones y actitudes personales” (Economía, 2013)

2.6.2.1. Responsabilidades del departamento de RRRHHH (Recursos Humanos)

Las principales funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos engloban los procesos de reclutar a nuevos miembros para el equipo. Además, se encargan de:

- Redactar la oferta de empleo
- Búsqueda de candidatos
- Moderación de candidatos
- Reclutamiento y selección del personal
- Onboarding de nuevos trabajadores
- Gestión de fichaje y control de horario
- Gestión de vacaciones y ausencias
- Despidos y bajas (RANDSTAD, 2022)

2.7. Indicadores de las variables

2.7.1. Organización

- Concepto e importancia de la organización
- Especies de organizaciones
- Principios de la organización
- La funcionalización
- Unidades de Organización
- Sistemas de Organización
- Organigramas
- Niveles jerárquicos

2.7.2. Recursos Humanos

- La complejidad organizacional
- Organización y burocracia
- Interacción entre personas y organizaciones
- Planeación estratégica
- Organización y planificación del recurso humano
- Sistema de administración de recursos humanos
- Subsistema de provisión de recursos humanos
- Reclutamiento y selección de personal

- Subsistema de organización de recursos humanos
- Diseños de puestos
- Descripción y análisis de puestos
- Evaluación del desempeño
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Resolución de conflictos

2.8. Alcances y límites

Ámbito geográfico: San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Ámbito institucional: Panadería y Tienda San Juan.

Ámbito temporal: de julio a noviembre 2022

Ámbito personal: Cuestionario.

Ámbito temático:

- Planeación estratégica
- Organización y planificación del recurso humano
- Reclutamiento y selección del personal
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Resolución de conflictos

2.9. Aporte

Colaborar efectivamente con la empresa Panadería y Tienda San Juan, para crear un proceso que asegure las estrategias de reclutamiento, selección, contratación, formación y fidelización de recursos humanos con los que se cuenta.

Esta investigación también estará sirviendo como un aporte profesional y técnico por parte de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Mesoamericana sede Quetzaltenango, al presentar un proyecto que se alinea con los valores de dicha institución. Así mismo, este proyecto servirá como referencia o aporte para futuras investigaciones de índole similar.

2.10. Cronograma

No.	Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Lineamientos generales																				
2	Diagnóstico a la Empresa																				
3.	Planteamiento del problema																				
4.	Elaboración del Anteproyecto																				
5.	Elaboración de Marco Teórico y antecedentes																				
6.	Entrega del anteproyecto a Decanatura																				
7.	Elaboración del Método																				
8.	Trabajo de campo (encuestas)																				

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

Empleados entre 18 y 49 años de edad de ambos sexos de la empresa Panadería y Tienda San Juan.

Ocupación: Panificadores, encargados de tienda y encargados del área administrativa.

Perfil:

- Empresa creada para elaborar pan desde 1962.
- Cuenta con personal experimentado en la elaboración de pan artesanal, pan tradicional y pastelería fina.

3.2. Instrumentos

Cuestionarios. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas, de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información necesaria.

3.3. Procedimiento

La elaboración de la investigación se llevará a cabo de la siguiente manera:

- 3.3.1. Elaboración y aprobación del tema: etapa principal del proceso de investigación, en el cual se propone este proyecto en base a los resultados obtenidos de las herramientas utilizadas, como FODA, matriz de problemas y el diagnóstico situacional de la empresa, junto a las experiencias de los estudiantes del proyecto.
- 3.3.2. Fundamentación teórica: en base a un proceso de investigación mediante antecedentes relacionados e investigaciones similares al proyecto propuesto se obtiene el enfoque adecuado que deba tenerse durante la investigación para que sea ejecutada de una manera adecuada y eficaz.

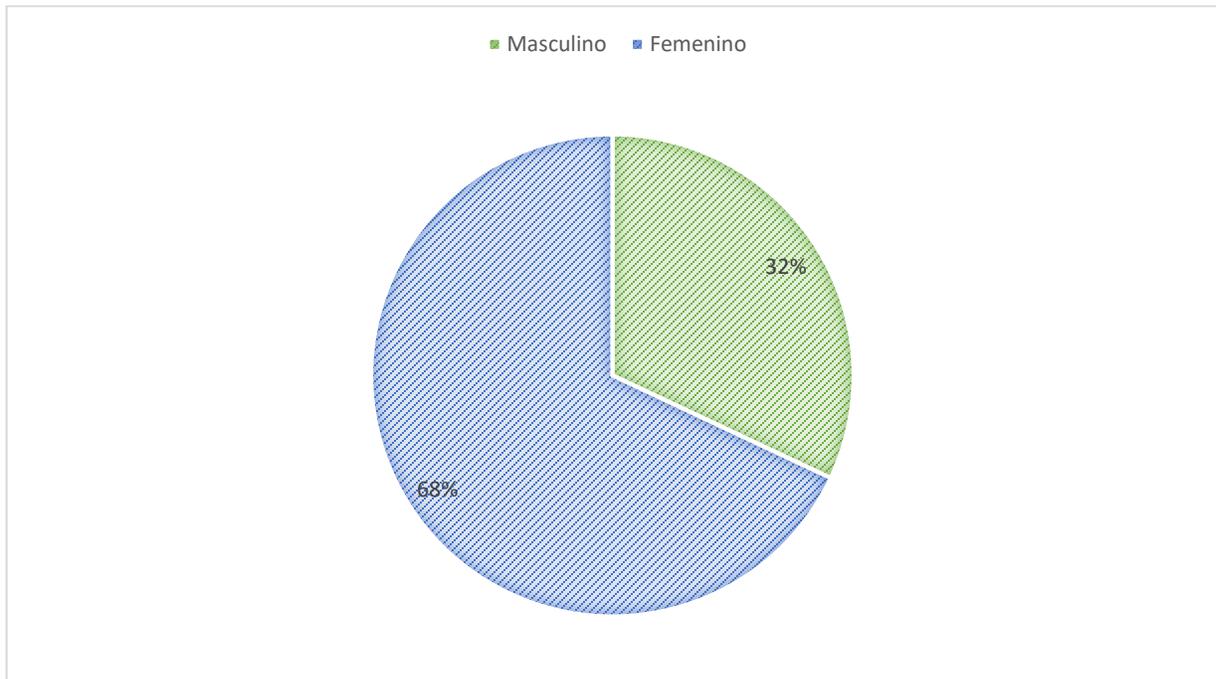
- 3.3.3. Selección del área de investigación: se selecciona la empresa Panadería y Tienda San Juan y como objeto específico de investigación: la organización de Recursos Humanos, después de haber considerado las opciones existentes para temas de investigación.
- 3.3.4. Selección de la muestra: incluir al personal total de la empresa para que formen parte elemental de la investigación.
- 3.3.5. Aplicación del instrumento: mediante forma escrita se responderán los cuestionarios con las cuales se obtendrá la recolección de información relevante al tema.
- 3.3.6. Vaciado de los resultados: se realiza la recolección y tabulación de datos para obtener los resultados y almacenarlos en una base de datos.
- 3.3.7. Discusión de resultados: tras la recolección de los resultados, se realiza una comparación de los mismos en conjunto con el marco teórico e investigaciones relacionadas al tema para ser estudiados, criticados y explicados.
- 3.3.8. Conclusiones: son el resultado del análisis y la evaluación de los aspectos fundamentales de la investigación, que tiene como finalidad concluir el proyecto. En esta sección se consideran las críticas y reflexiones en torno al tema.
- 3.3.9. Recomendaciones: en base a las conclusiones obtenidas se elaboran sugerencias para poder asegurar que el funcionamiento del proyecto sea efectivo y se motiva a realizar investigaciones relacionadas con el tema.
- 3.3.10. Recopilación de referencias de bibliografía: las fuentes utilizadas para el desarrollo de la investigación académica son obtenidas de carácter bibliográfico que sirven como complemento y respaldo de la investigación.

IV. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta para Colaboradores de la Panadería y Tienda San Juan

Datos generales

- **Género:**

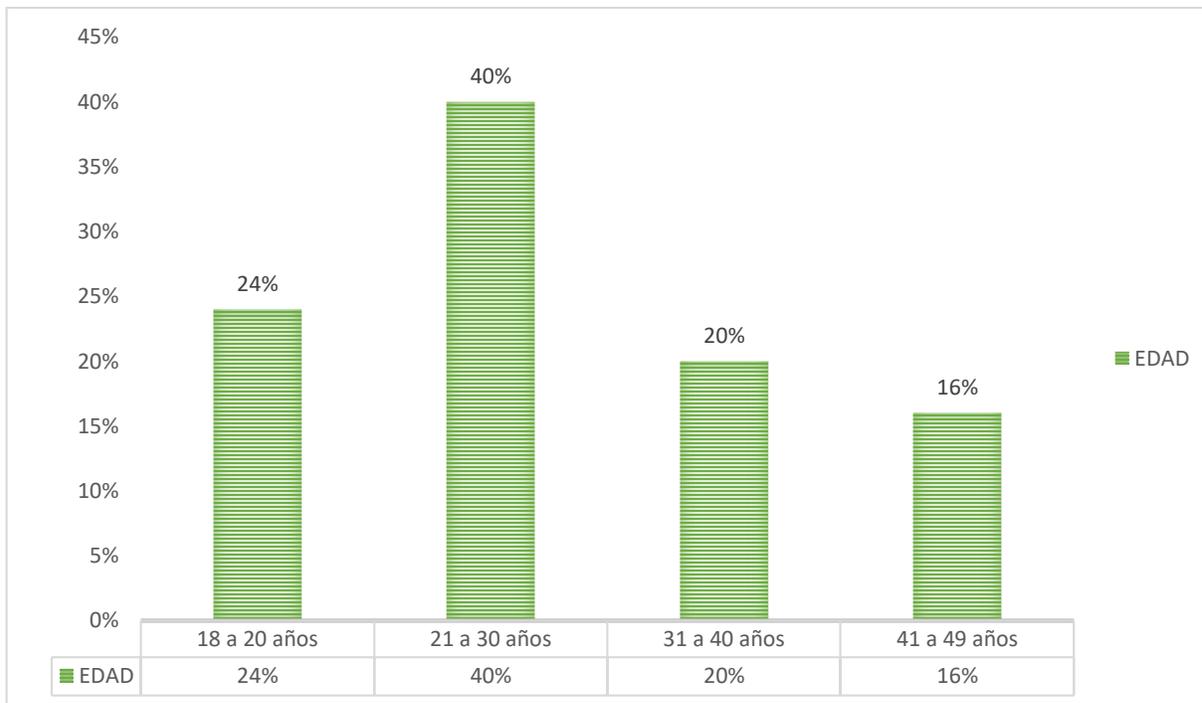


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

Se observa que la mayoría de encuestas aplicadas a los diferentes colaboradores de la Panadería y Tienda San Juan son del sexo masculino en su mayoría, siendo la minoría representada por el género femenino, lo cual significa que en determinados días de servicio que extiende la empresa la mayor afluencia de sus trabajadores son del género masculino.

- **Edad:**



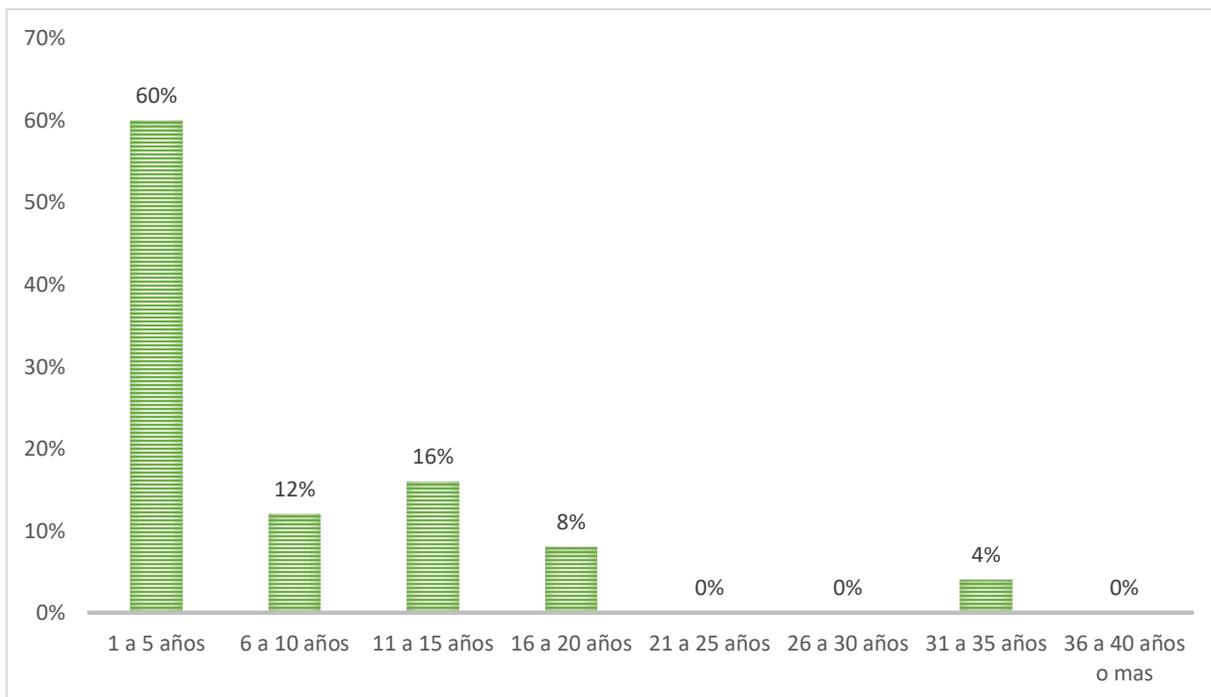
Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

En base a las encuestas realizadas al personal de la Panadería y Tienda San Juan, la mayoría de trabajadores son generalmente jóvenes y adultos en los rangos indicados en la gráfica.

Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

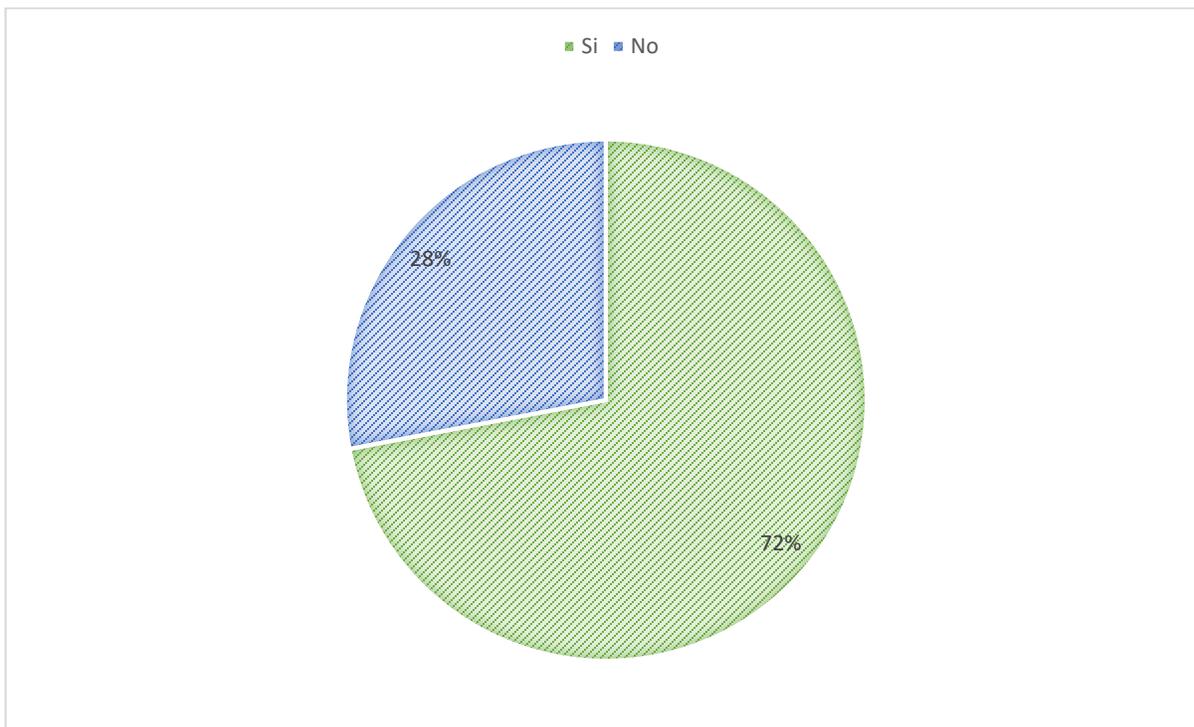


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La estabilidad laboral constituye una garantía que tienen los trabajadores de conservar su empleo, y con ello mantener un nivel socioeconómico estable, ellos y su familia. Por lo tanto, significa que los trabajadores cuentan con la experiencia, conocimiento, y capacidad para ejecutar sus roles, y poder brindar una mejor experiencia a los clientes, y cumplir con los estándares de calidad requeridos.

2. ¿Conoce la misión de la empresa para la cual labora, Panadería y Tienda San Juan?

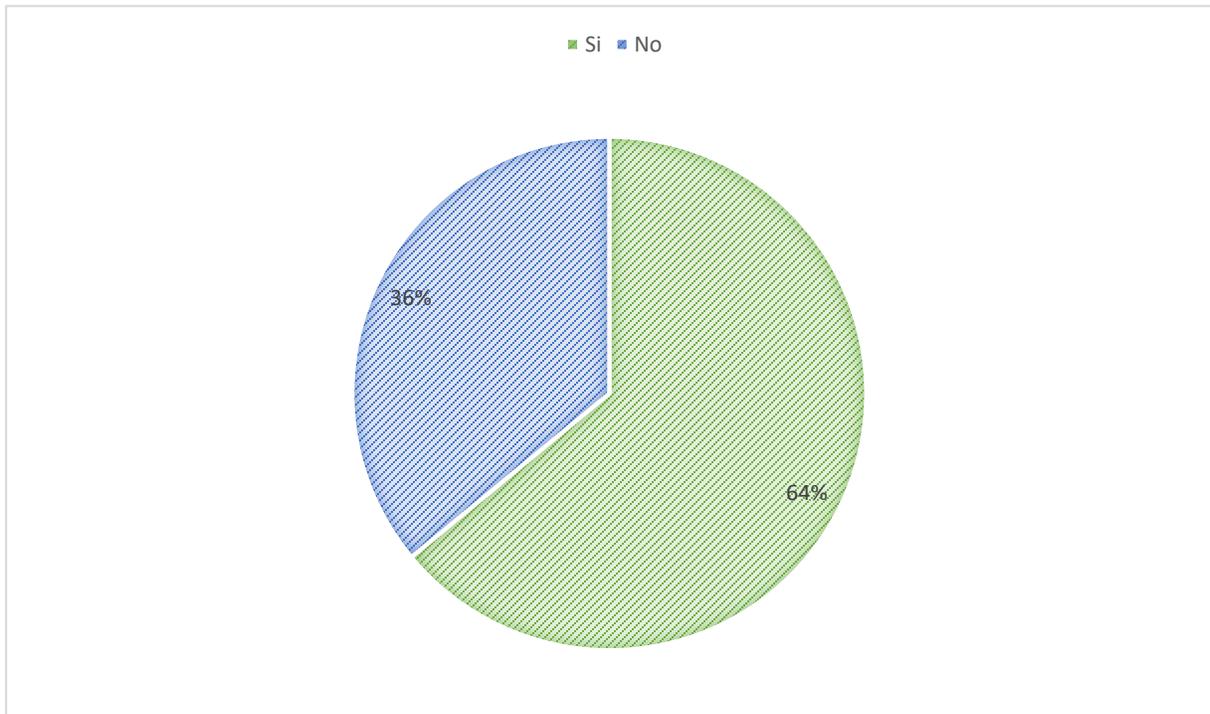


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

El mayor porcentaje de la población de la empresa Panadería y Tienda San Juan conoce la Misión de la empresa. Por lo tanto, significa, que los medios para alcanzar los objetivos no están claros para todos los trabajadores.

3. ¿Sabe cuál es la visión de la empresa, Panadería y Tienda San Juan?

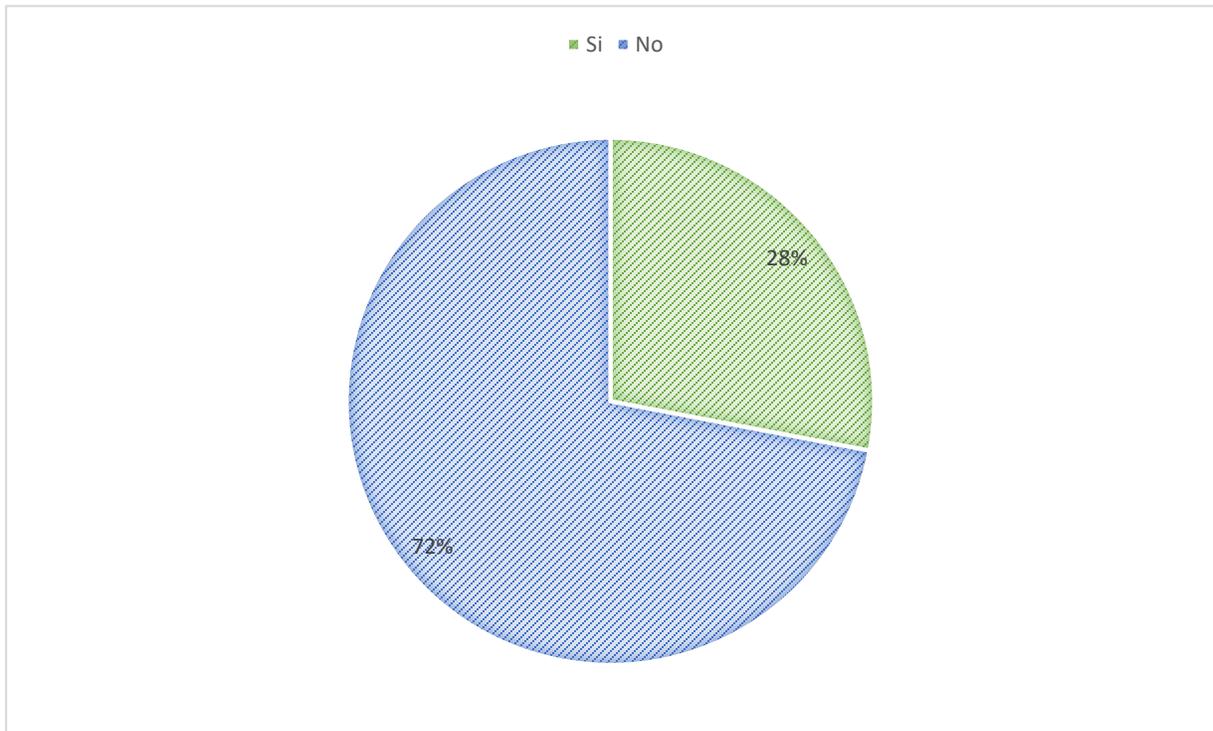


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

El mayor porcentaje de la población de la empresa Panadería y Tienda San Juan conoce la visión de la empresa. Por lo que, el futuro de la empresa, sus metas, y objetivos no están claros para todos los trabajadores.

4. ¿Conoce cuál es la filosofía que sigue la empresa?

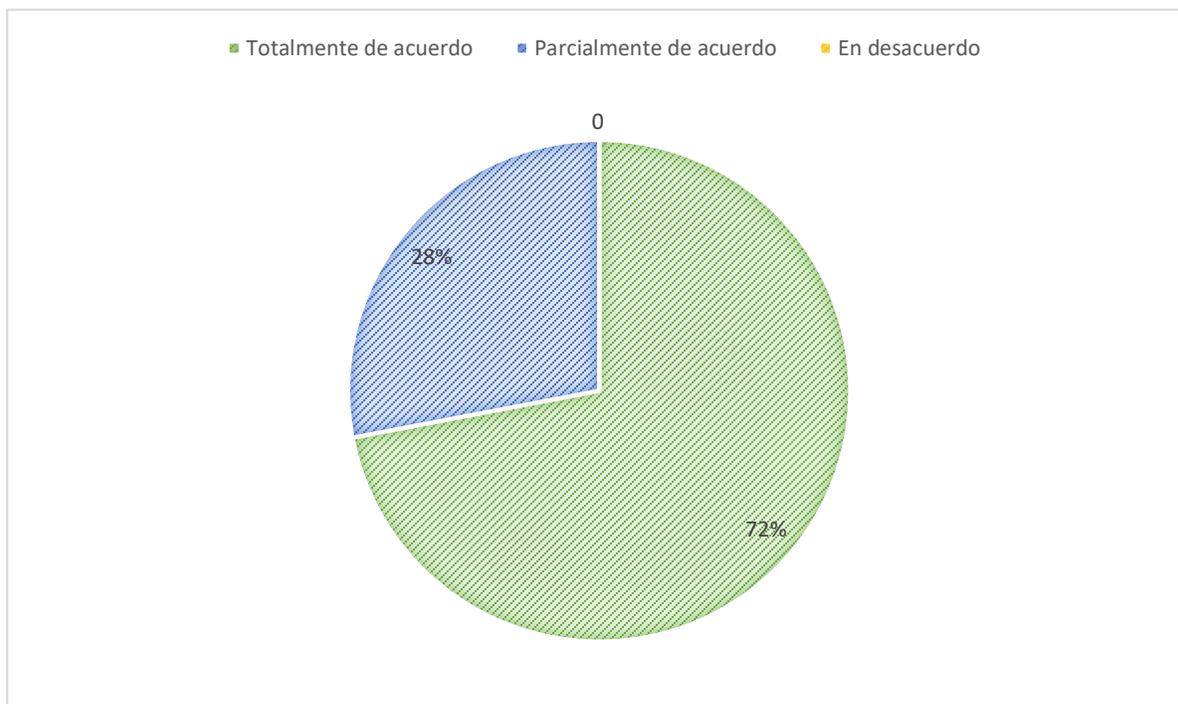


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La mayor parte de la población de la empresa Panadería y Tienda San Juan no conoce la filosofía de la empresa. Por lo tanto, las decisiones de los trabajadores no están alineadas a los principios y creencias de la empresa en la mayoría de los casos, lo que puede generar un impacto negativo en las labores cotidianas o en la experiencia del consumidor final.

5. Según su opinión, ¿Cree que todas las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

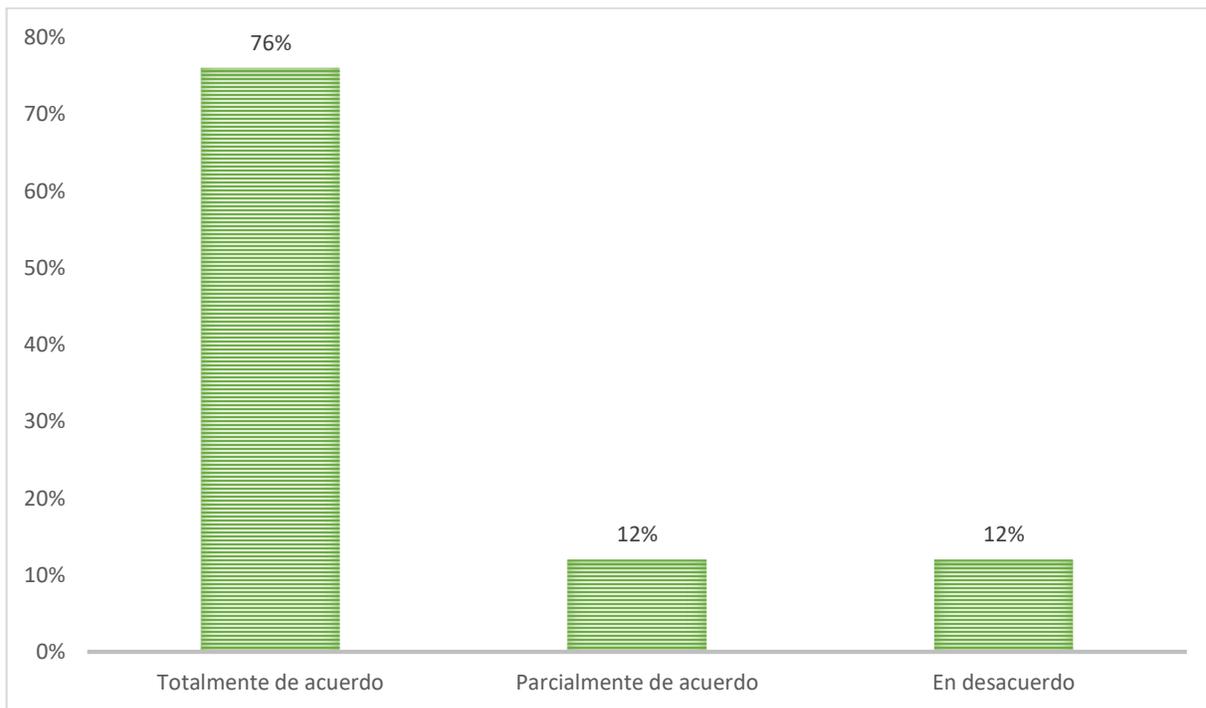


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La mayor parte de la población concuerda que todas las actividades cotidianas que realizan aportan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, significa, que el compromiso de las personas que no sienten aportación para el alcance de los objetivos es muy bajo, lo que pueda ocasionar que busquen alternativas de empleos donde se sientan involucrados para el alcance de objetivos.

6. ¿Las divisiones de las áreas de trabajo son para el buen funcionamiento de la empresa?

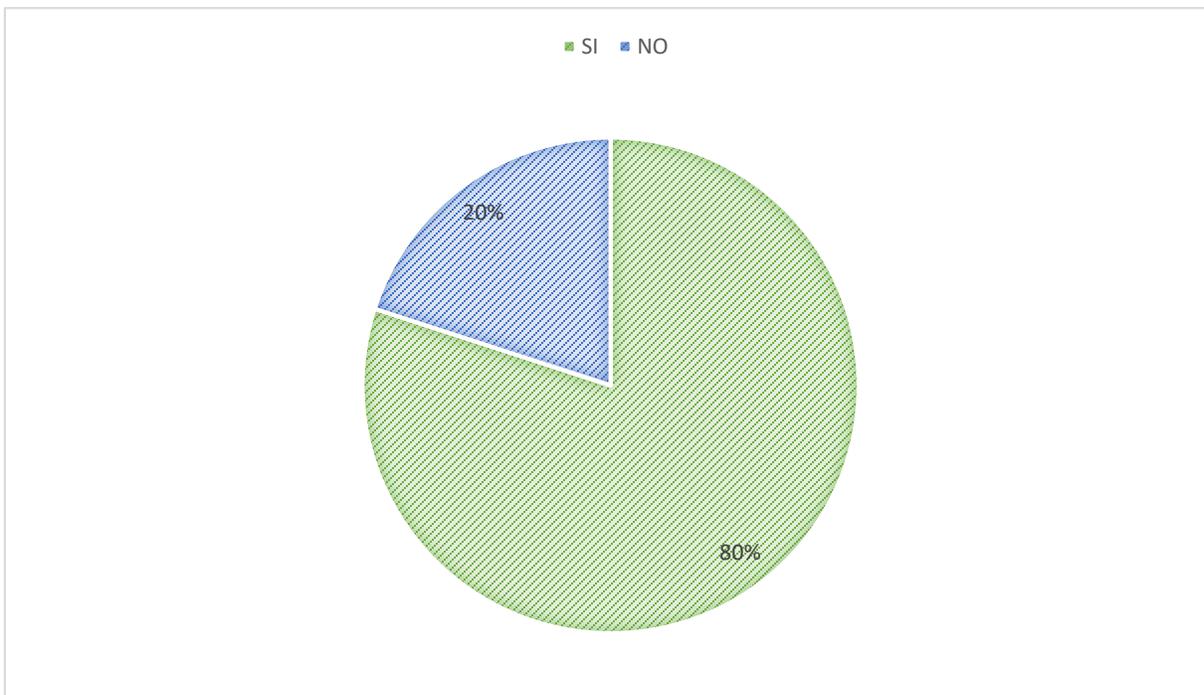


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

Las respuestas proporcionadas en esta sección indican que la mayor parte de los trabajadores están de acuerdo que las instalaciones de la empresa Panadería y Tienda San Juan son aptas y optimizan la productividad para cada uno de ellos. Por lo tanto, significa que se deben de tomar una serie de decisiones previamente analizadas y seleccionadas para darle a la organización una distribución funcional para el proceso de producción y a su vez confort de los empleados.

7. ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo sus habilidades?

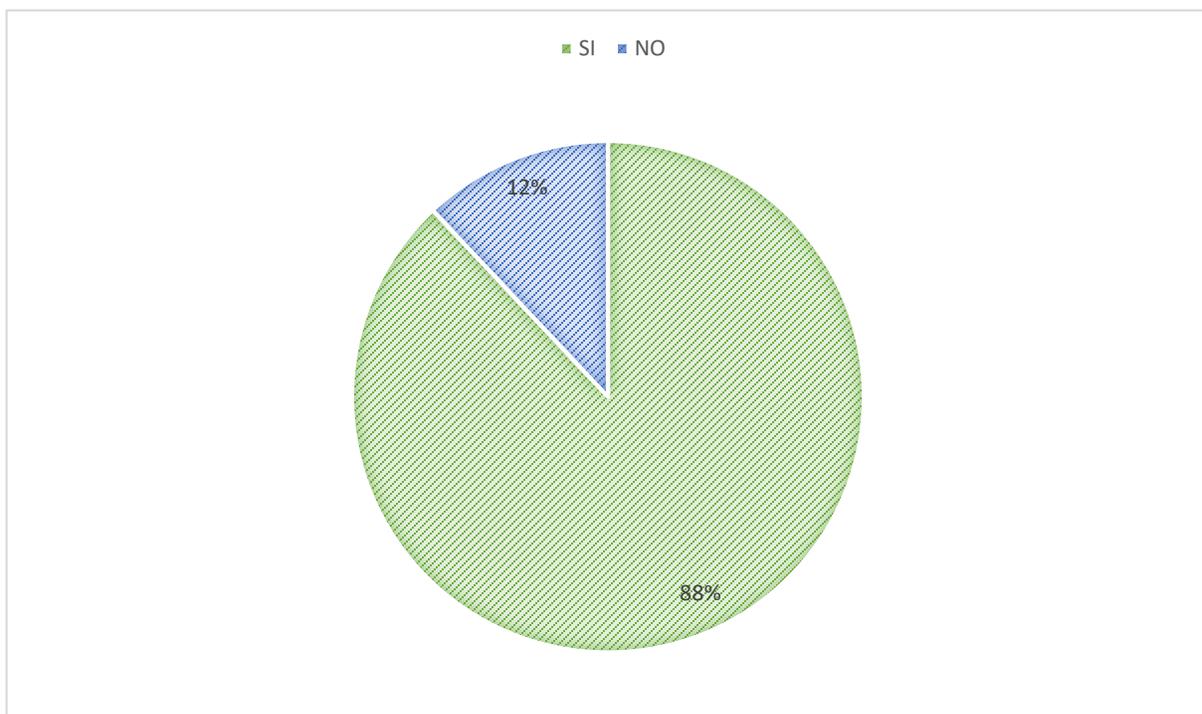


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

De acuerdo a la información proporcionada se logra identificar que los trabajadores de la Panadería y Tienda San Juan, se sienten apoyados para que desarrollen sus habilidades al máximo en su puesto de trabajo, mientras el resto no sienten apoyo o permitido. Por lo tanto, significa que hay un nivel medio de falta de apoyo organizacional, por falta de apoyo de los supervisores, compañeros de trabajo, y la propia organización.

8. De acuerdo a su opinión, ¿El personal con que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

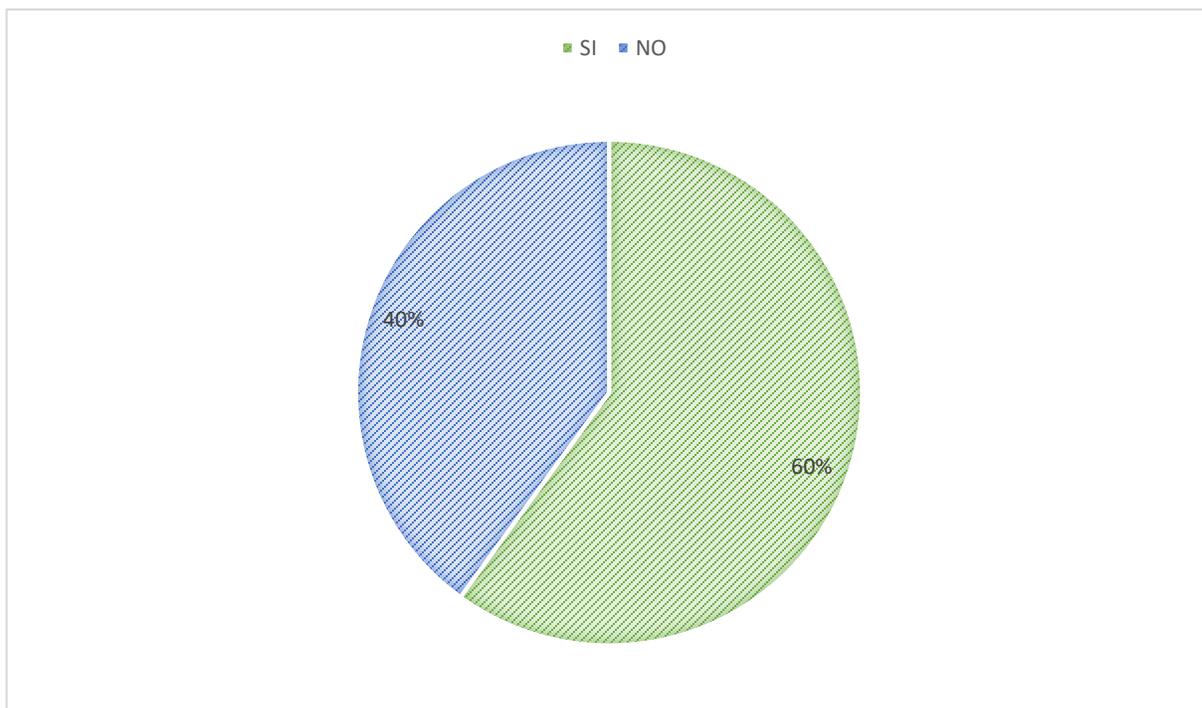


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La información obtenida en esta sección indica que la mayoría de trabajadores están conformes con el número de personal actual y no sienten una carga laboral. Por lo tanto, significa que se cuenta con un porcentaje mínimo de falta de personal en épocas de feriado o vacaciones, lo cual causa que haya una leve carga laboral.

9. ¿Logra identificar el departamento de Recursos Humanos de la empresa Panadería y Tienda San Juan?

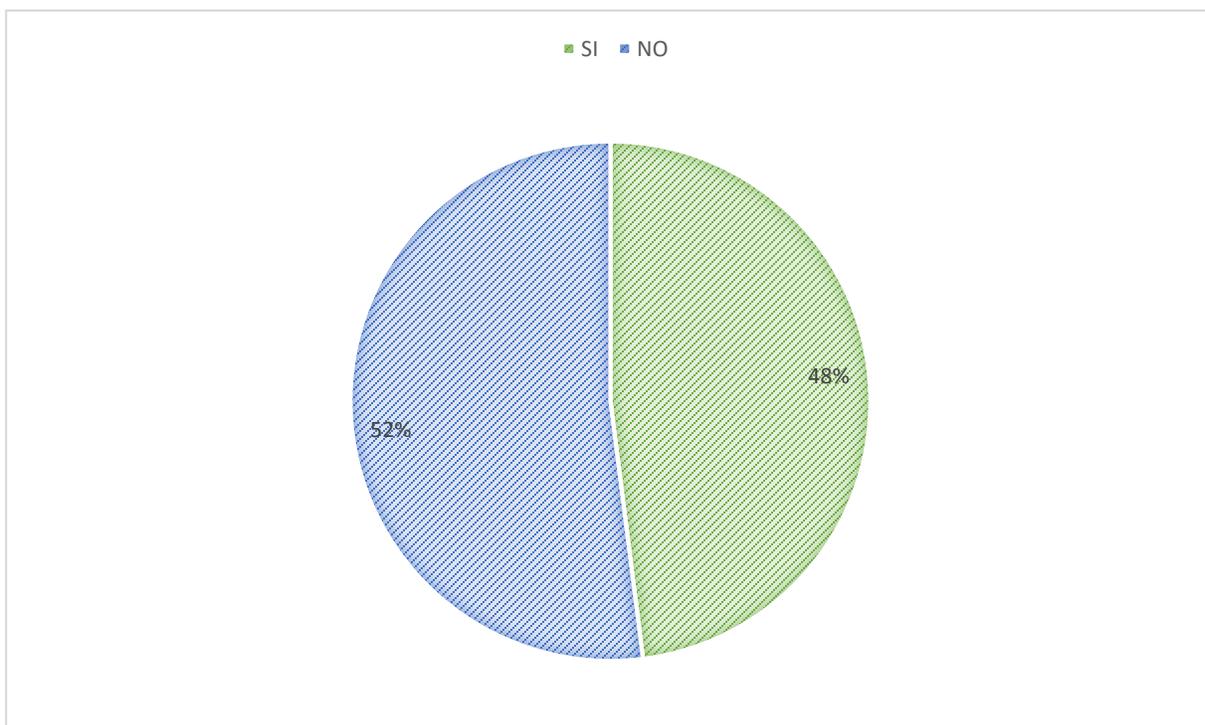


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La presente gráfica indica que los trabajadores comprenden y conocen la estructuración actual del departamento de Recursos Humanos. Mientras que los restantes aseguran no tener conocimiento del departamento actual de Recursos Humanos, o sus integrantes. Por lo tanto, significa que hay un área de oportunidad amplia en dar a conocer la estructura del departamento de Recursos Humanos actual, debido a que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de las empresas, a mejorar su eficiencia y efectividad.

10. ¿Considera que los procesos de cambio organizacional de la empresa ayudan en el desempeño de sus labores?

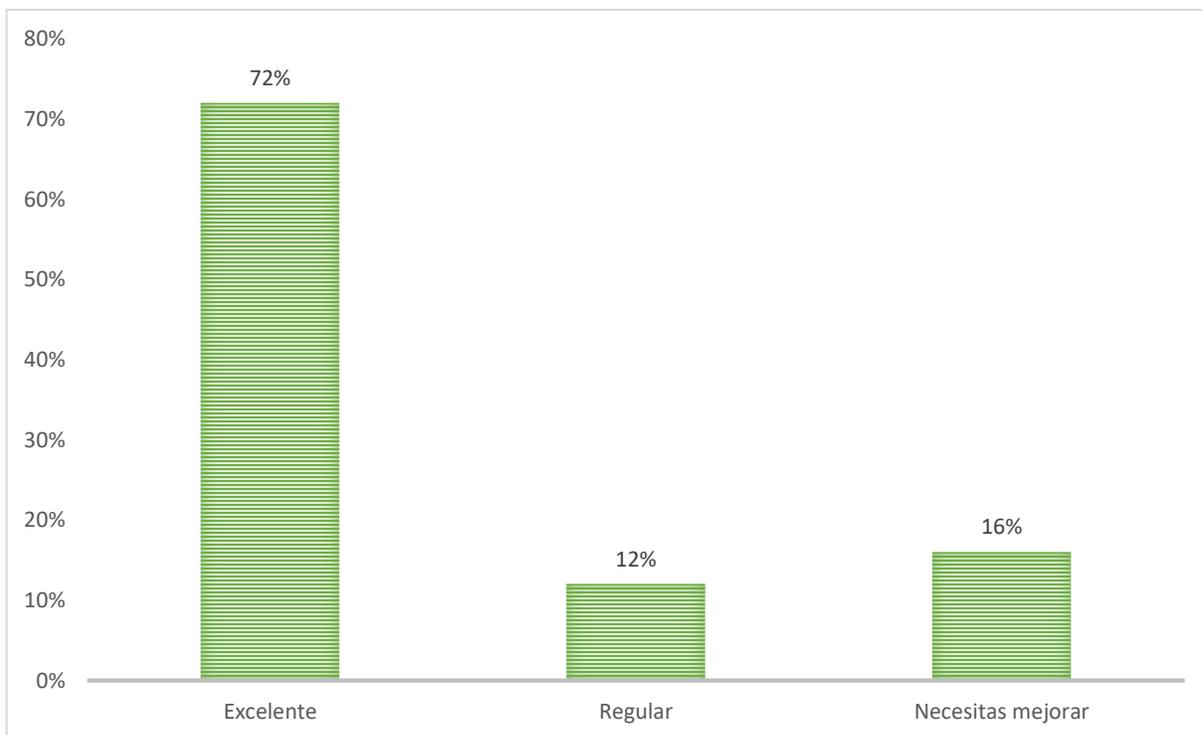


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

Las respuestas proporcionadas indican que la mitad de los trabajadores califica como ayuda los procesos de cambio organizacional ambiente de la empresa Panadería y Tienda San Juan, por otra parte, el restante califica que obstaculizan los cambios. Por lo tanto, significa que debemos mejorar la comunicación de los cambios organizacionales para compartir las ventajas de estos, y tomar en cuenta la opinión de cada uno de los trabajadores.

11. ¿Cómo podría calificar el ambiente laboral en el que se desenvuelve?

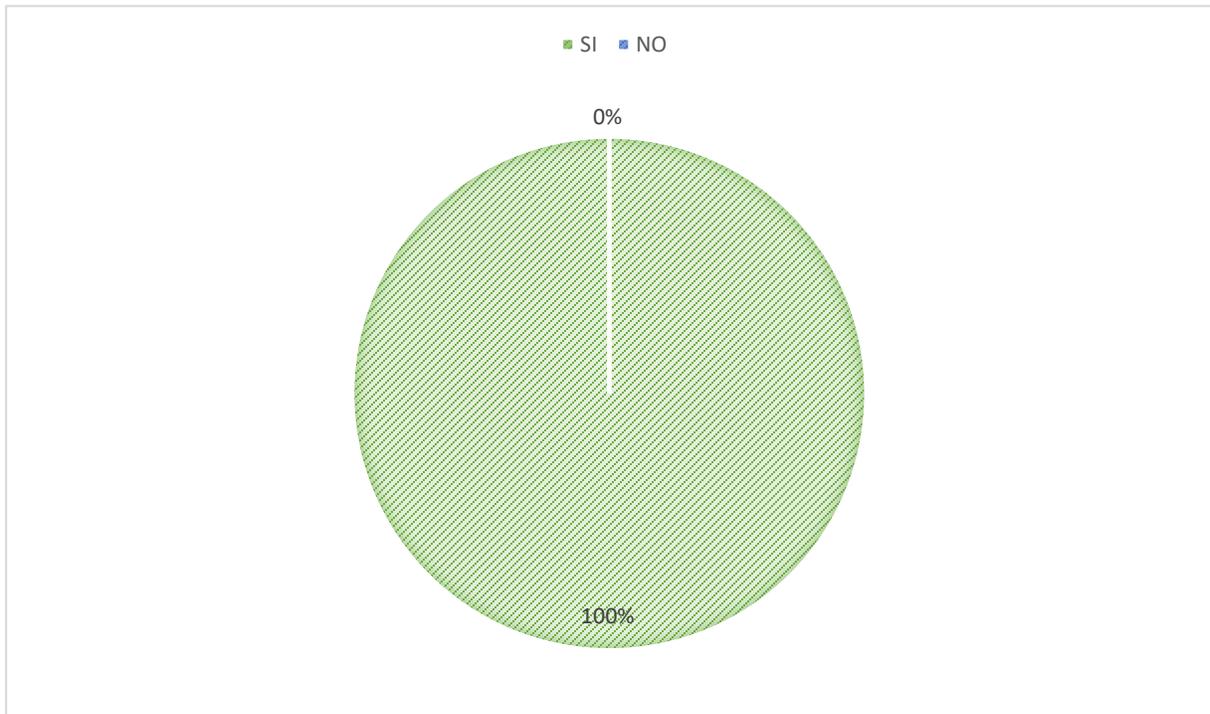


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

Las respuestas proporcionadas en esta sección indican que los trabajadores de la empresa Panadería y Tienda San Juan concuerdan que la empresa brinda un excelente ambiente laboral, el porcentaje restante de la población en general, se divide en “necesita mejorar” y en “regular”. Por lo tanto, significa que a la minoría le resulta un ambiente laboral en el que se encuentran áreas de oportunidad para mejorar. Lo cual tiene un impacto en la experiencia interna de los trabajadores y en su productividad.

12. ¿Cree que es importante la capacitación continua del personal?

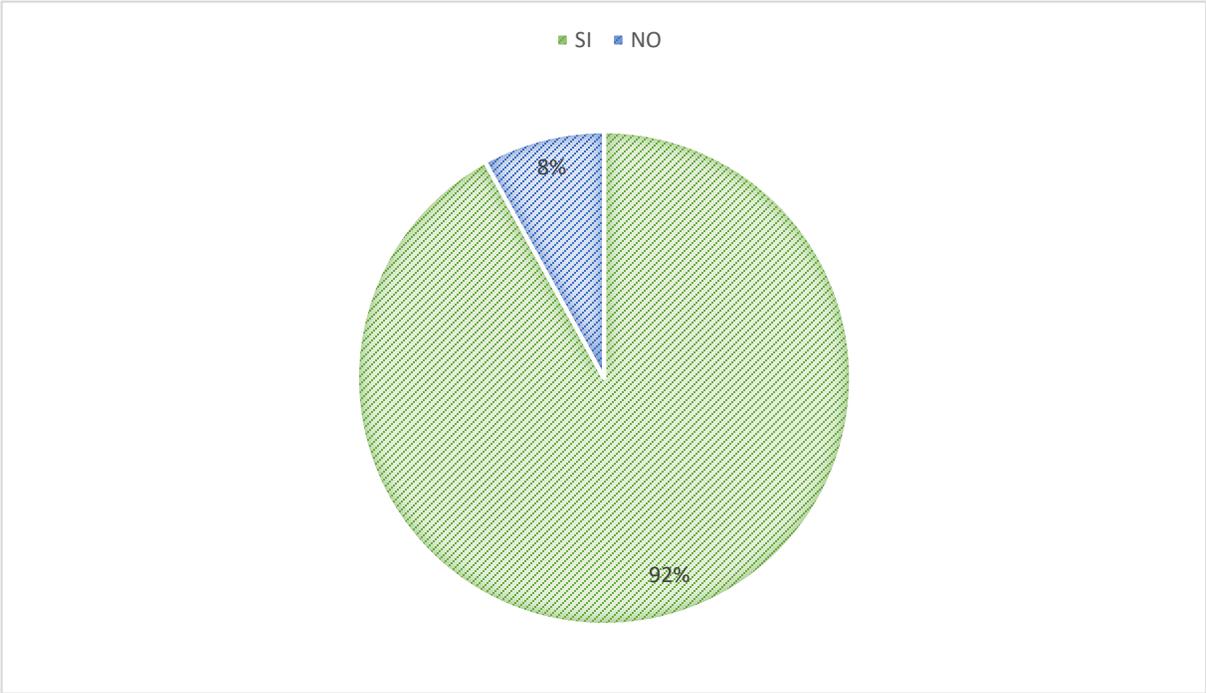


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

Las respuestas proporcionadas indican que todos los trabajadores de la empresa Panadería y Tienda San Juan, confirma que las capacitaciones continuas los ayudan a ejecutar mejor sus tareas. Por lo tanto, significa que se debe tomar en cuenta la capacitación que se le da al personal, y establecer un programa de capacitaciones anual para que los trabajadores tengan acceso a revisarlo y puedan planificar mejor sus actividades para poder atender.

13. ¿Es indispensable la supervisión constante de su trabajo para lograr sus objetivos diarios?

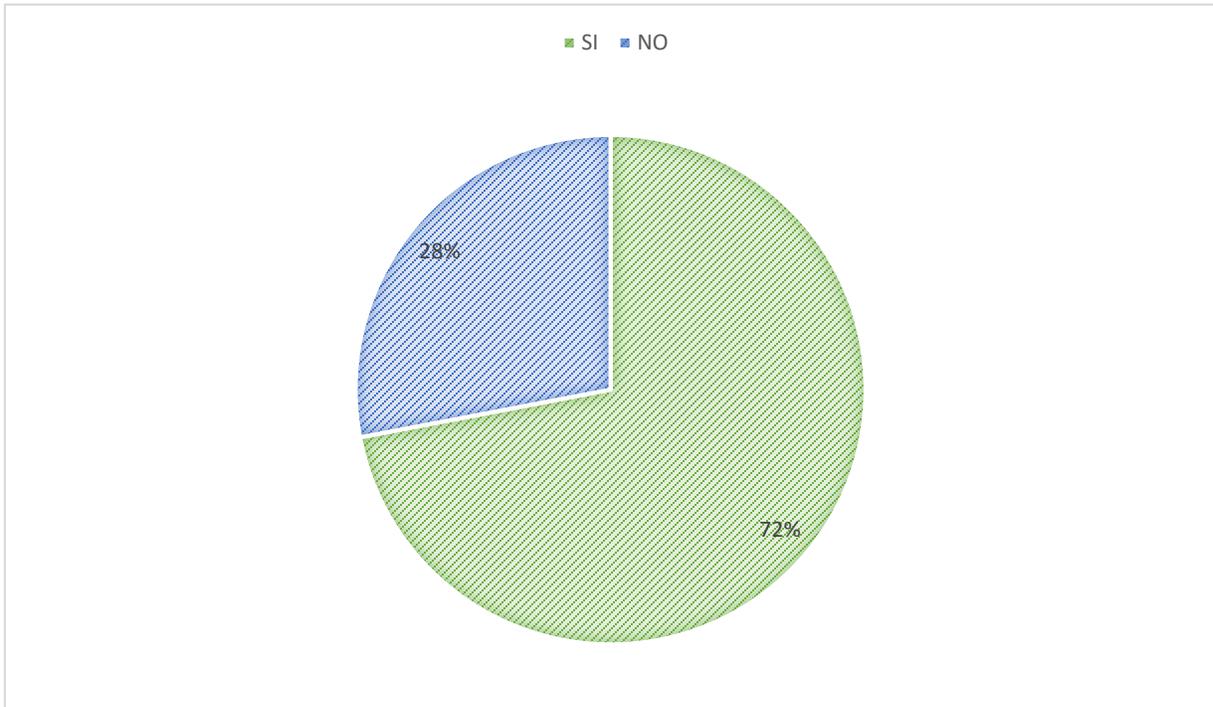


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

Las respuestas proporcionadas indican en su mayoría de los trabajadores de la empresa Panadería y Tienda San Juan, confirma que las supervisiones constantes de su trabajo son necesarias para lograr los objetivos del colaborador a diario. Mientras tanto se identifica un pequeño grupo de trabajadores que determina que no lo es. Por lo tanto, significa que se debe tomar en cuenta la supervisión, y mejorar las áreas de oportunidad que se encuentren.

14. ¿Considera que el proceso de organización laboral actual es efectivo?



Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

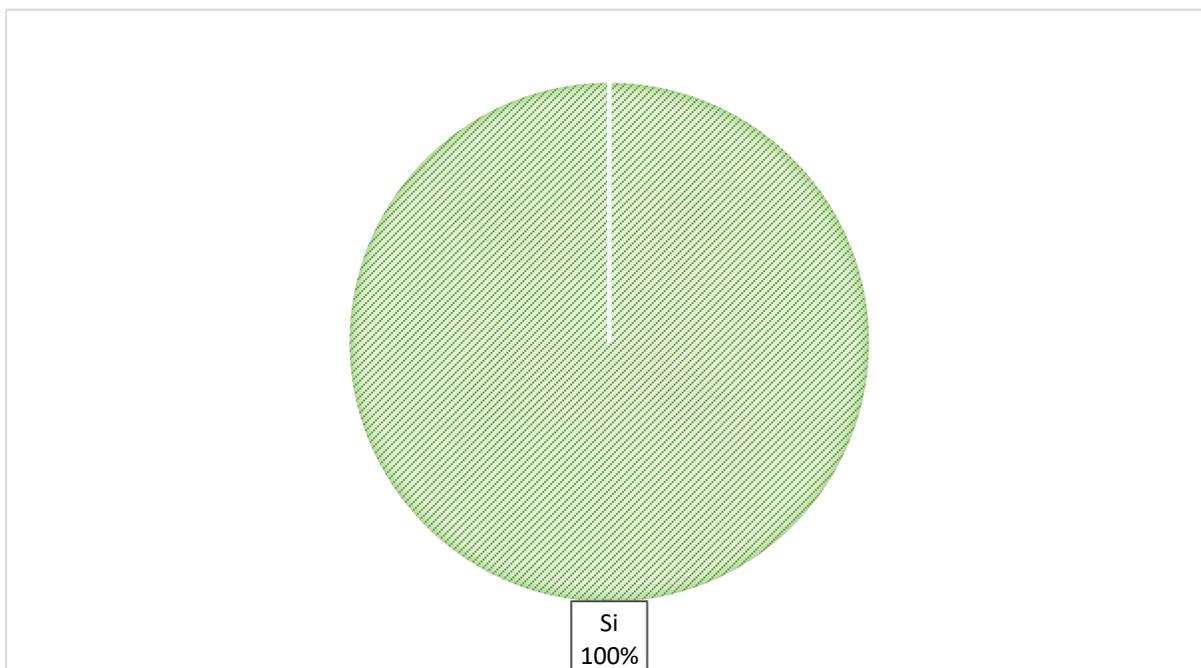
Interpretación:

Las respuestas proporcionadas indican que los trabajadores de la empresa Panadería y Tienda San Juan, confirma que el proceso de organización laboral es conocido y se alinea a los objetivos de la empresa, a diferencia de los restantes han notado cierta desorganización que les impide realizar sus labores diarias. Por lo tanto, significa que se debe tomar en cuenta, y establecer nuevas estrategias para mejorar la organización de la empresa.

4.2. Encuesta para Directivos de la Panadería y Tienda San Juan

Datos generales

- **Género:**

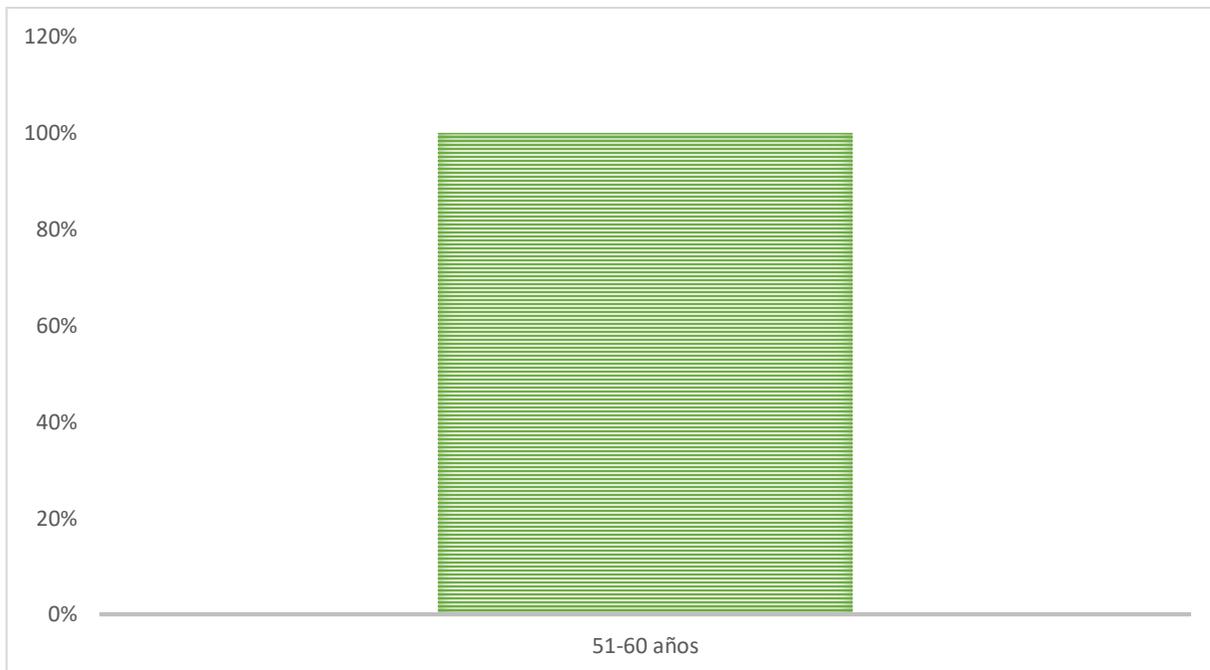


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

Se observa que los resultados de la encuesta aplicada a la directiva de la empresa Panadería y Tienda San Juan, representa en su totalidad el género femenino. Lo cual significa que, la afluencia de la organización es regida por una persona de sexo femenino.

- **Edad:**



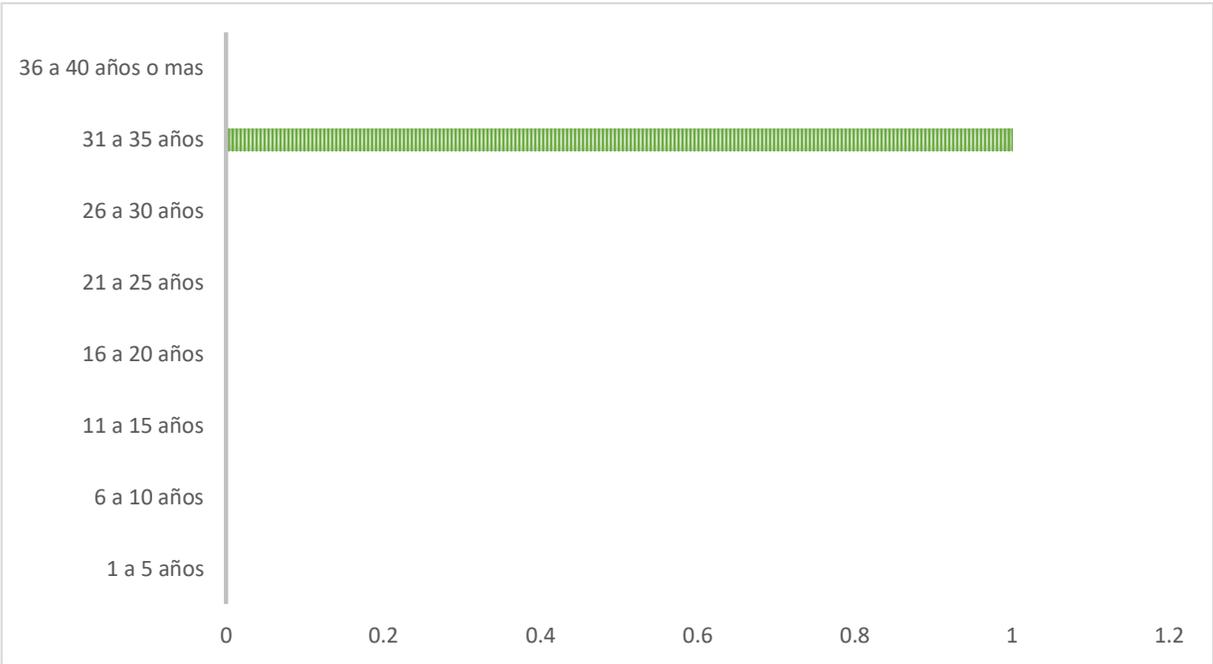
Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

De la única persona encuestada de la empresa Panadería y Tienda San Juan, demuestra que quien está a cargo de la dirección, es una persona adulta de sexo femenino en el rango indicado en la gráfica.

Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

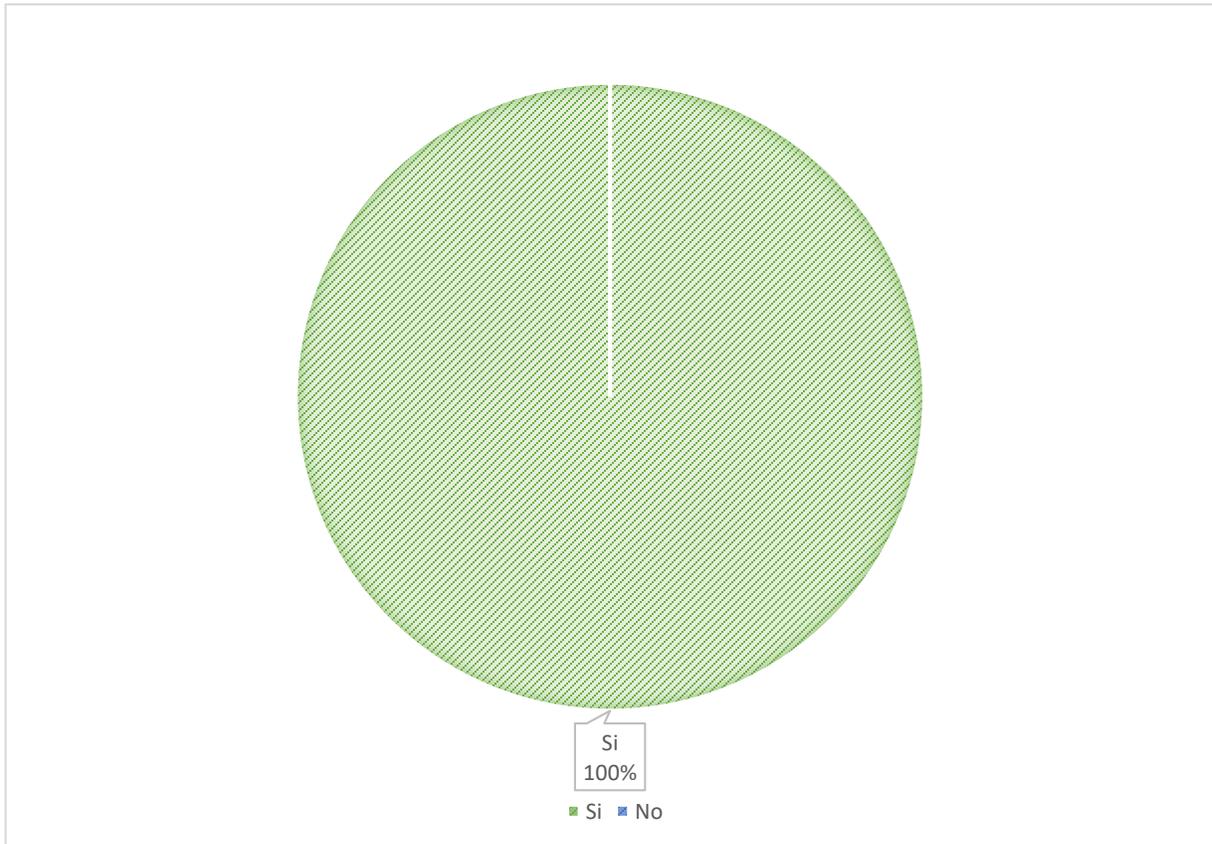


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

El mayor porcentaje de tiempo de la dirección que rige la empresa Panadería y Tienda San Juan tienen dentro de la empresa, indica en su totalidad que es una persona que tienen una amplia experiencia en su rol actual. Por lo tanto, significa que la encargada de dirección cuenta con la experiencia, conocimiento, y capacidad para ejecutar su rol, para que la atención a sus usuarios y productividad de la empresa sea de excelencia.

2. ¿Considera que la misión y visión de la empresa Panadería y Tienda San Juan está acorde a los objetivos de la organización del recurso humano?

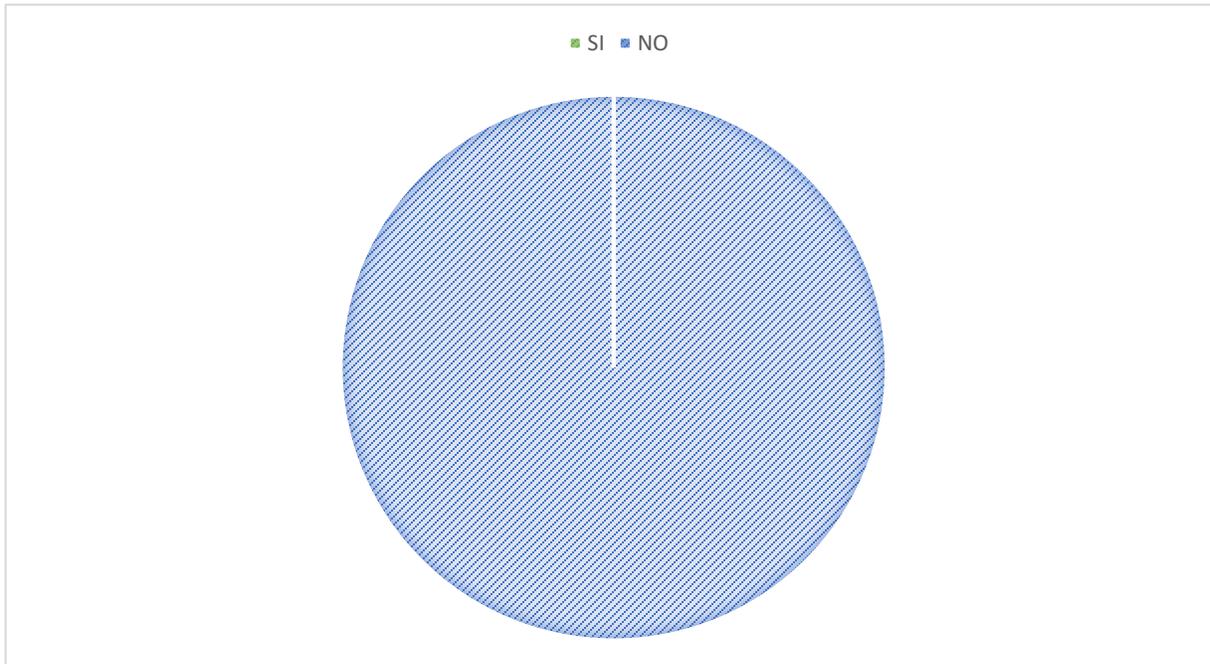


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La dirección que administra la empresa Panadería y Tienda San Juan concuerda que la Misión y Visión se alinea a los objetivos de la Organización del Recurso Humano, debido a que la misión y visión es en esencia la declaración de principios de la empresa. Es su base teórica, lo que justifica su existencia y para qué ha sido creada.

3. Conforme a su experiencia, ¿Los colaboradores han cumplido en su totalidad la filosofía y los valores de la organización?

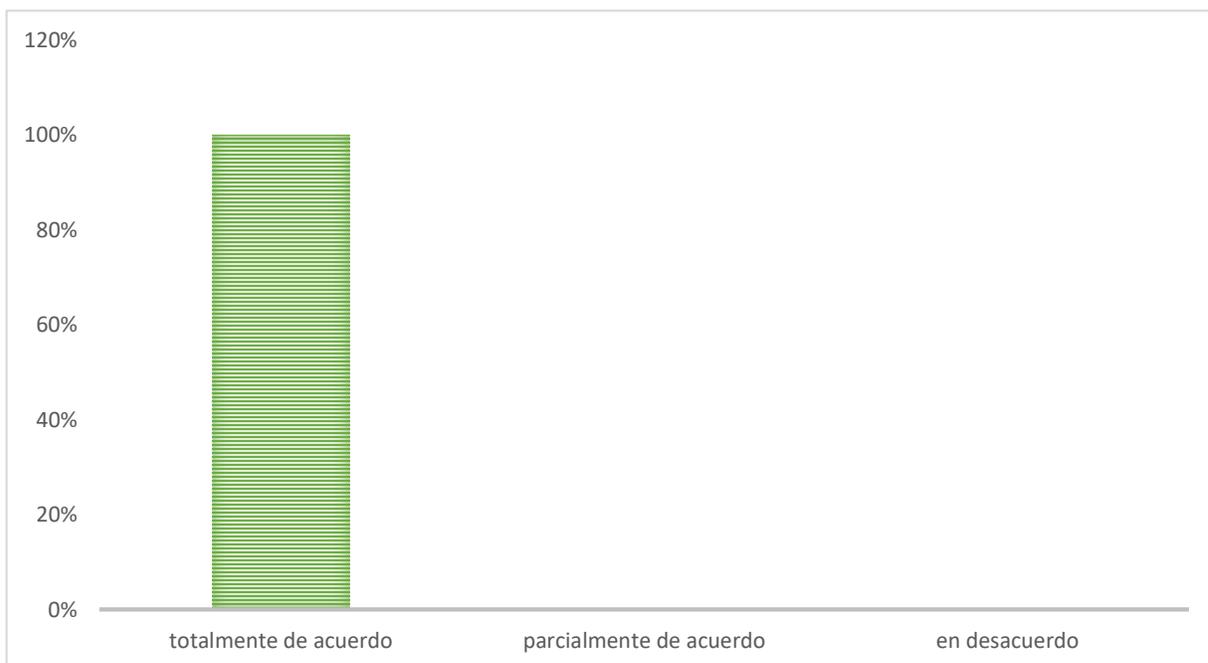


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

Dentro de los datos proporcionados en esta sección se observa que la dirección de Panadería y Tienda San Juan confirman que los colaboradores no han cumplido en su totalidad la filosofía y los valores de la organización. Por lo tanto, significa que los valores que sirven de guía para las decisiones y conductas que se toman dentro de la empresa, no son considerados en las labores cotidianas de la totalidad de los trabajadores, lo que puede contribuir a que la experiencia de los clientes se vea impactada.

4. ¿Cree que las capacitaciones al personal conllevan el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

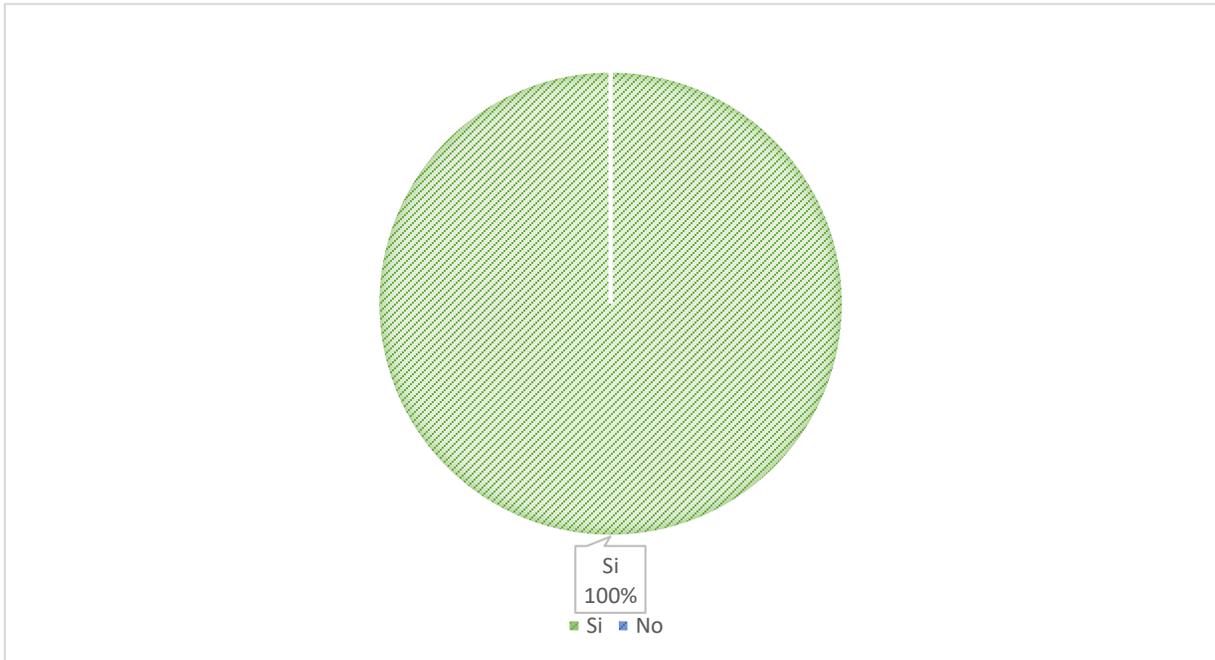


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

En base a los resultados obtenidos, la dirección está totalmente de acuerdo con que las capacitaciones influyen positivamente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa Panadería y Tienda San Juan. Por lo tanto, significa que las áreas de oportunidad de servicio al cliente, y productividad durante días festivos o vacaciones se debe a la falta de capacitación del personal. Sí, puede ser algo costoso al inicio, pero es mucho más cara la ignorancia, la posibilidad de cometer errores y tener pérdidas a causa de una pobre capacitación.

5. Según su opinión, ¿Cree que el proceso de delegación de funciones ha sido efectivo para el funcionamiento de la empresa?

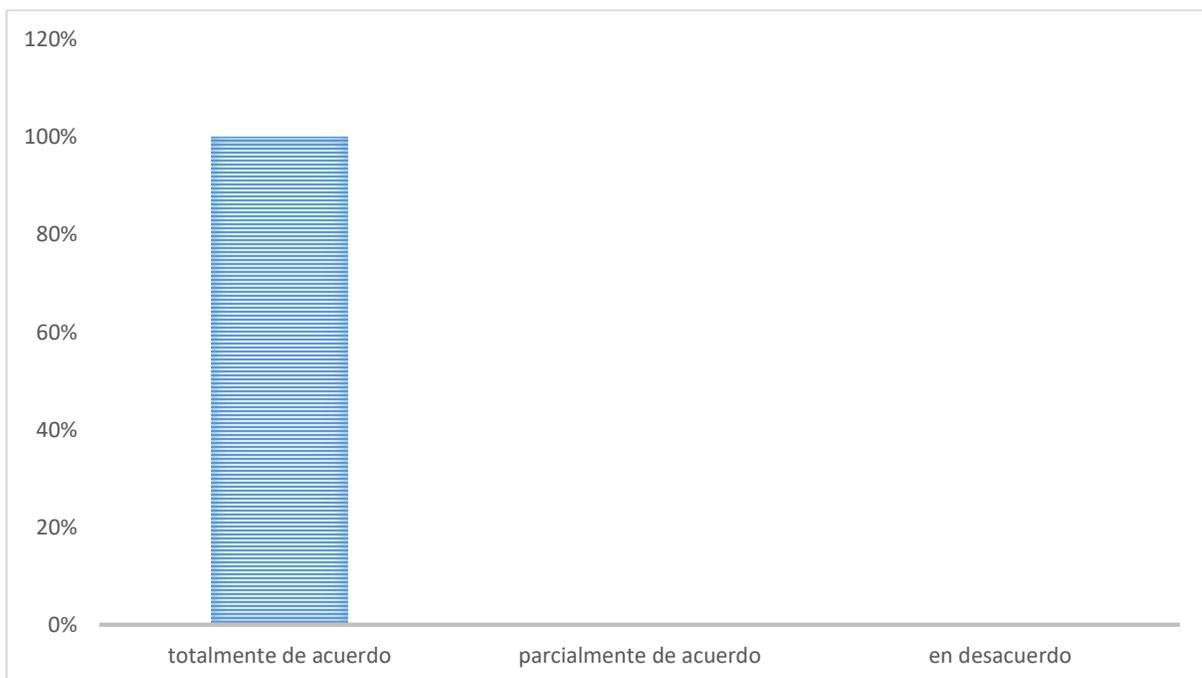


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La dirección de la empresa Panadería y Tienda San Juan confirman que el proceso de delegación de funciones si ha sido efectivo para el funcionamiento de la empresa porque cuentan con trabajadores motivados, con sentimiento de pertenencia a la organización, implicados y comprometidos con sus tareas, con las habilidades y actitudes necesarias para conseguir alcanzar los objetivos de la empresa, logrando tener colaboradores productivos y eficientes que como resultado positivo de la delegación de funciones obtienen mayor rentabilidad, clientes más satisfechos y más competitividad.

6. ¿Considera importante la supervisión continua al personal para lograr la máxima productividad?



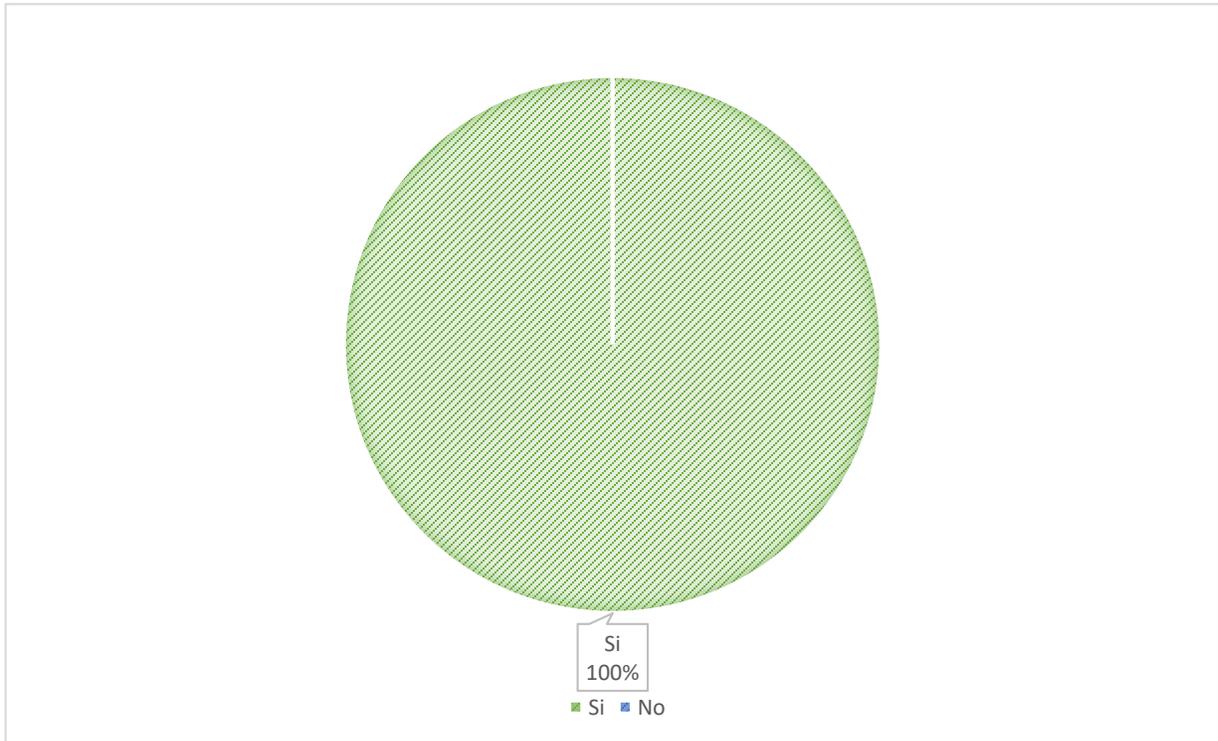
Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La respuesta proporcionada en esta sección indica que la gerencia general está totalmente de acuerdo en que es importante la supervisión continua al personal a cargo para lograr la máxima productividad y aseguran que una supervisión adecuada ayudará a reconocer y modificar problemas potenciales, tales como el desgaste laboral que se menciona en la mayoría de las encuestas antes de que se conviertan en problemas reales.

Por lo tanto, significa que un personal bien supervisado se desempeña mejor, haciendo que el trabajo sea más sencillo, el mal desempeño puede pasar desapercibido durante un tiempo, pero tarde o temprano pasará factura de lo que se evitó modificar.

7. ¿El personal cuenta con todo lo necesario para realizar sus tareas diarias?

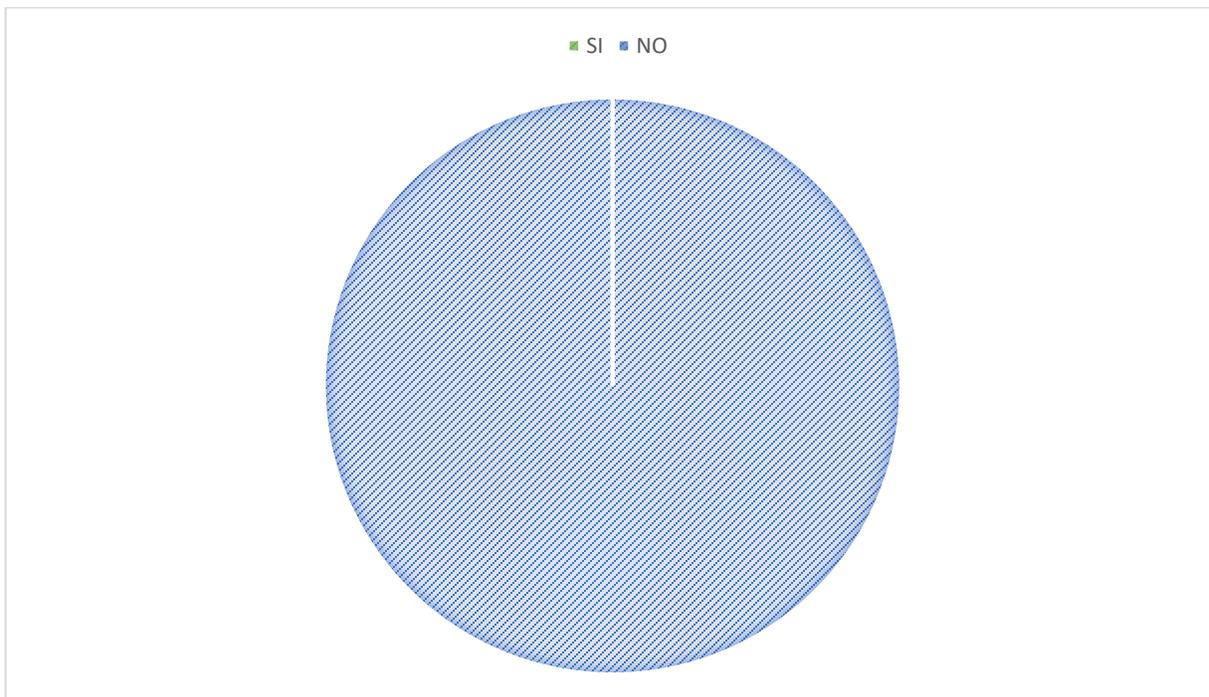


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

De acuerdo a la información proporcionada se logra identificar que la dirección de la Panadería y Tienda San Juan, confirma que el personal cuenta con todo lo necesario para realizar sus tareas diarias. Por lo tanto, significa que el objetivo principal de la gestión de personal que es el de proporcionar todo lo necesario, para garantizar un óptimo rendimiento interno se está llevando a cabo en la empresa.

8. Hasta el momento, ¿Las estrategias utilizadas para resolver conflictos entre trabajadores y directivos han resultado positivas para el crecimiento de la empresa?

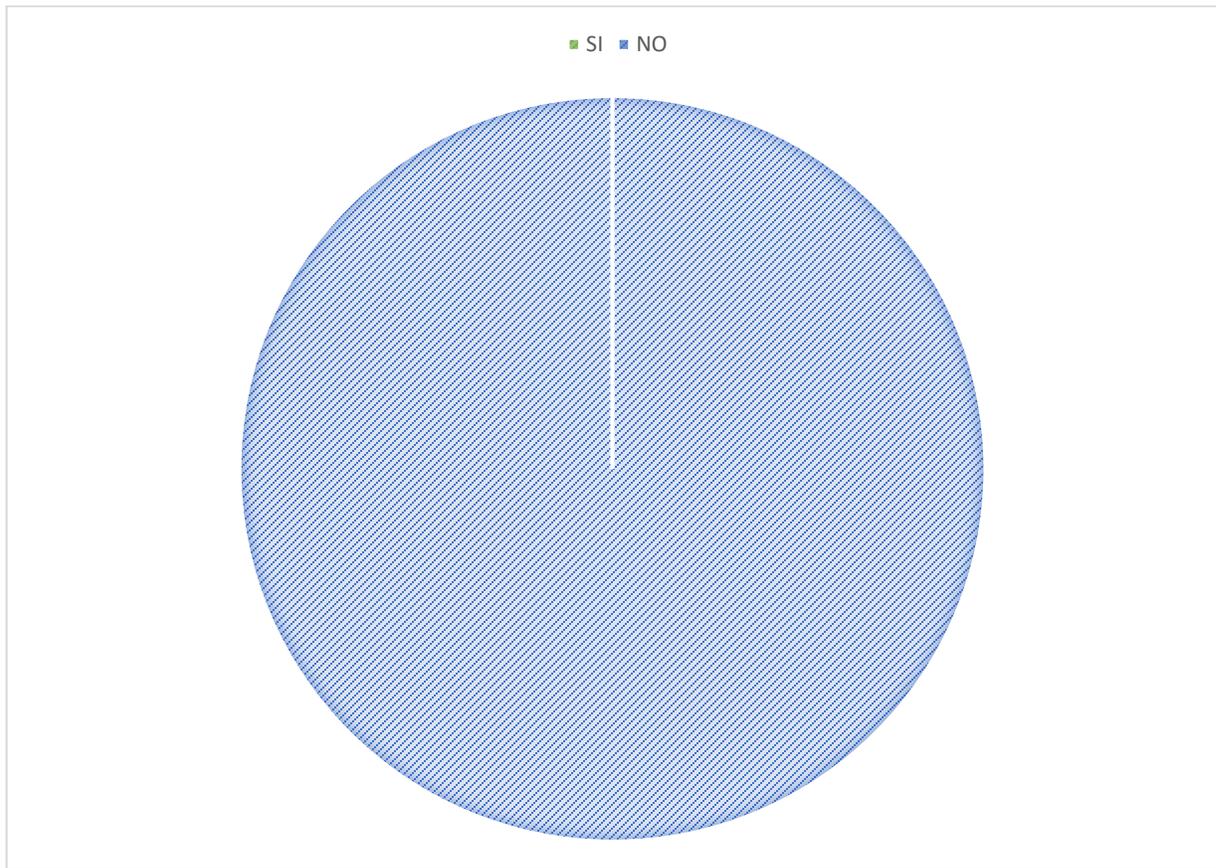


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La información obtenida en esta sección indica que la dirección de la Panadería y Tienda San Juan confirma que las estrategias utilizadas para resolver conflictos entre trabajadores y directivos han resultado negativas para el crecimiento de la empresa, porque consideran que no se llega a un grado de conciliación al resolver problemas esto representa que la mayor parte de tiempo evitan confrontar el problema hasta que se vuelve difícil de controlar.

9. ¿Considera que los procesos de selección y reclutamiento de la empresa han resultado efectivos?

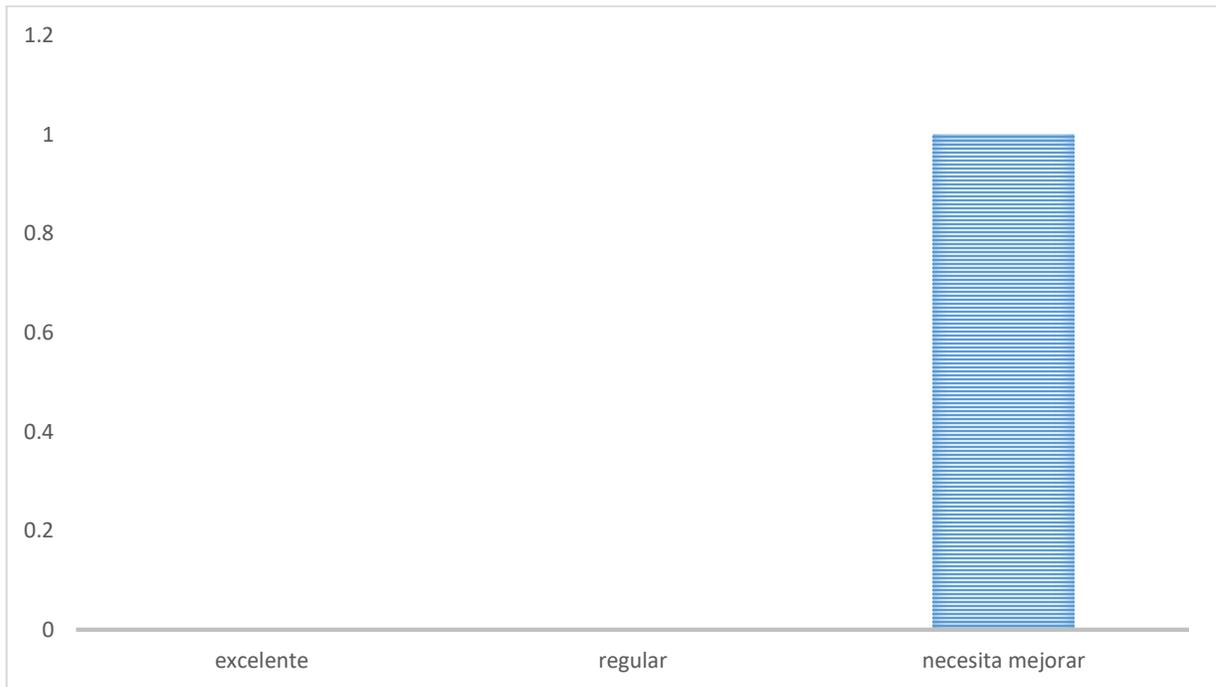


Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

La presente gráfica demuestra en su totalidad que la dirección de Panadería y Tienda San Juan confirma que los procesos de selección y reclutamiento de la empresa han resultado deficientes porque no se cuenta con un documento en donde se especifique las funciones del puesto y comentan que al momento de reclutar no se encuentran con la persona calificada. Por lo tanto, significa que podemos encontrar áreas de oportunidad en el proceso de selección y reclutamiento de personal.

10. ¿Cómo podría calificar el ambiente laboral que brinda la empresa Panadería y Tienda San Juan actualmente?



Fuente: Investigación de campo septiembre 2022.

Interpretación:

Las respuestas proporcionadas indican que la dirección califica como “Necesita mejorar” el ambiente laboral actual esto podría deberse a los conflictos internos sin solución que se comprueba en la pregunta No. 8. Por lo tanto, significa que se debe mejorar el ambiente laboral para aumentar el compromiso de los trabajadores y disminuir el riesgo de abandono laboral.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Hablar sobre la organización de recursos humanos es un tema que requiere de mucha atención, ya que, al analizar profundamente la importancia que tiene esta área resalta que el recurso más valioso para la mayoría de las empresas es el humano, por ello, es conveniente que se tenga un buen manejo del recurso humano para lograr los objetivos estratégicos de cualquier organización. Según Merino (2022), enfoca la organización como un método para organizar la actividad laboral basándose en la especialización de los trabajadores, el control del tiempo dedicado a cada actividad y la división de tareas. Este concepto recae en la repartición de tareas entre los miembros de trabajo para lograr la máxima productividad posible, se desarrollan entonces los primeros aportes de la organización en relación con el recurso humano.

De acuerdo a EAE Business School (2021) La historia de los recursos humanos se encuentra situada a mediados del siglo XIX, en plena revolución industrial que se desarrolló básicamente en Europa y Estados Unidos. La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas.

Para reforzar la idea de la relación organización y recurso humano, se realiza una investigación en San Pedro Sacatepéquez, San Marcos dirigida a la empresa Panadería y Tienda San Juan con lo cual se busca obtener datos a través de un instrumento de investigación de campo dirigido a colaboradores de la empresa con edades comprendidas entre los 18 a 49 años de edad y una encuesta dirigida a la propietaria de la empresa. Esta investigación tiene como finalidad apoyar a la compañía para crear un proceso que asegure las estrategias de reclutamiento, selección, contratación, formación y fidelización para actuales y nuevos colaboradores. La organización de una empresa es un aspecto fundamental ya que, si no se encuentra perfectamente estructurada pueden llegar a tener diferentes problemas como: falta de información, malos procedimientos, conflictos internos y la ausencia de control de desempeño. Por lo tanto, la organización de recursos humanos se podría decir que es el pilar principal de una relación/comunicación asertiva entre colaboradores y líderes de una empresa y esto se logra aplicando los principios de la organización.

De este modo, STRUCTURALIA (2021) indica que existen 12 principios ampliamente aceptados que son esenciales para el funcionamiento de cualquier organización, dentro de los que se puede mencionar:

- Orientación a objetivos:

Todas las acciones que la organización contemple deben estar vinculadas a las metas de la empresa. Esto implica que cada puesto o departamento creado solo es justificable si contribuye a la consecución de unos objetivos predefinidos.

- Especialización:

Debemos tener presente que para aprovechar al máximo las capacidades de nuestros recursos humanos, es muy importante limitar sus actividades a un pequeño conjunto de actividades concretas. Cuanto más específica sea su labor, mayor será la destreza y eficiencia obtenidas.

- Jerarquía:

Resulta imprescindible crear una cadena de mando, a partir de la cual el poder se distribuya en la organización. Esto nos ayuda a mejorar el control de las tareas y resultados, y puede funcionar, además, como incentivo profesional.

- Unidad de mando:

Una vez establecidos los procedimientos y las normas de actuación en la cadena de mando, debemos concretar un centro de decisión y autoridad para cada tarea. Es decir, un solo jefe para cada conjunto de subordinados.

- Difusión:

La divulgación y puesta a disposición de la información relativa a la estructura y los procesos de la empresa (obligaciones de cada puesto, responsabilidades) es clave para que los empleados conozcan su margen de acción.

- Tramo de control:

A la hora de estructurar la línea supervisora, hay que seguir un criterio de racionalidad: cada supervisor debe manejar solo aquel número de empleados que le permita obtener los mejores resultados.

- **Coordinación:**

Las responsabilidades otorgadas a las diferentes unidades de la empresa (finanzas, mercadotecnia, recursos humanos) deben mantenerse en armonía, para que estas puedan aportar de forma proporcional a la consecución de las metas organizacionales.

- **Comunicación:**

Para el correcto funcionamiento de cualquier organización, debemos contar con un flujo constante de comunicación que discurra en ambos sentidos (políticas y programas de empresa, sugerencias, quejas, novedades).

- **Flexibilidad:**

Este principio, cuya importancia es hoy más importante que nunca, se refiere a que la empresa debe estar capacitada para efectuar los cambios y adaptaciones que sean necesarias, a fin de adaptarse a las condiciones de un mercado tremendamente cambiante y dinámico.

- **Eficiencia:**

Maximizar los resultados al menor coste, he aquí uno de los principios fundamentales para la viabilidad de cualquier organización. Un objetivo amplio que se consigue incidiendo desde múltiples factores: desde la función gerencial hasta la promoción de la satisfacción de los trabajadores.

- **Continuidad:**

Este principio hace referencia a que, a la hora de organizar, debemos pensar a largo plazo. Cada proceso de la empresa debe contar con un inicio y transcurrir hasta la consecución de los objetivos marcados, teniendo en cuenta sus eventuales ajustes.

- **Responsabilidad:**

Toda asignación de tareas y de recursos requiere generar y distribuir a su vez responsabilidades entre los diferentes miembros de la organización. Una responsabilidad que dependerá del rol y del rango de cada persona dentro de la misma.

Estos principios establecen la base organizacional, siendo la guía principal de las operaciones diarias, por ello, el recurso humano debe tener la misma orientación y estructuración para lograr un desempeño óptimo en cada departamento de la empresa, con la finalidad de realizar las tareas correspondientes que ayuden a lograr los objetivos trazados en la planeación estratégica.

En cuanto al objetivo **a.) Determinar la influencia que tiene la organización de los Recursos Humanos para el funcionamiento adecuado de la empresa en la Panadería San Juan, de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.** Según los resultados, se identificaron puntos importantes en la encuesta dirigida a colaboradores y expone que el 28% de la población no conoce la misión de la empresa, al igual que el 36% no tiene idea de la visión de la organización. Además, sobresale que del 100% de los encuestados el 72% no está familiarizado con la filosofía de la empresa. Por lo que es necesario realizar una reestructuración de la organización del recurso humano de la Panadería y Tienda San Juan.

Para continuar con Kotler (1992) La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

Esto refleja la importancia de enseñar desde un principio la misión, visión y filosofía de la empresa para que todos los colaboradores estén en perfecta sintonía con los objetivos planteados, cabe mencionar que es un proceso continuo ya que las empresas van creciendo y cambiando conforme al tiempo por eso es esencial que se compartan al recurso humano para asegurar el éxito de la empresa.

Respecto a los resultados, en la encuesta remitida a la gerente general de la empresa Panadería y Tienda San Juan, se da a conocer totalmente lo contrario a sus colaboradores, asegura al 100% que la Misión y Visión se alinea a los objetivos de la Organización del Recurso Humano por lo que, se identifica que hay una comunicación deficiente entre el colaborador y la administración de la empresa. Además, se identifica que el 100% de la encuesta realizada a la gerente, confirma que los colaboradores no han cumplido en su totalidad la filosofía y los valores de la organización; esto demuestra que no han velado por la formación y fidelización de los colaboradores y como resultado perciben una desmotivación laboral.

Por otra parte, Redalyc (2019) La organización y planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planeación estratégica, la organización y planeación de recursos humanos son interdependientes quiere decir que se desarrollan de forma conjunta determinando así la manera en que se van relacionando simbióticamente ya que cada plan depende del otro.

En cuanto al objetivo **b.) Reestructurar la organización del recurso humano para mejorar el ambiente laboral de la empresa.** En contraste a Rubio (2021) Los sistemas de organización son las estructuras sobre las que se configuran las organizaciones. Este tipo de estructuras definen cómo está conformada cada división de una empresa, la jerarquía de quién reporta a quién y cómo fluye la comunicación en los diferentes niveles de la organización. Con un sistema de organización bien definido todos los trabajadores conocen qué se espera de ellos y a quién deben informar puesto que está la jerarquía está bien delimitada y hay fluidez en la comunicación de los diferentes niveles.

Para enfatizar más en el sistema de organización se analizó el entorno y naturaleza de la empresa Panadería y Tienda San Juan, se logra observar que el 28% de los colaboradores han notado cierta desorganización que les impide realizar sus labores diarias, resultado del mismo el 16% del total de encuestados aseguran que necesita mejorar el ambiente laboral, mientras que el 12% se mantiene invariable al tema. Esto se debe tomar en cuenta para establecer una nueva organización en cuanto al recurso humano a fin de que el ambiente laboral interno mejore. Al igual que, la encuesta dirigida a la gerencia general de la organización, confirma que, está de acuerdo que el ambiente laboral que ofrece necesita mejorar para aumentar el compromiso de los trabajadores y disminuir el riesgo de abandono laboral.

Según Rubio (2021) En el sistema funcional se encuentran varios departamentos especializados, como ventas, finanzas y operaciones. En la cima de la jerarquía departamental hay un gerente que supervisa a todos los departamentos, el flujo de comunicación es bastante claro y básico, puesto que cada empleado se encarga de informar o reportar de sus actividades a su jefe.

En cambio, Euroinnova, s.f. (2020) La estructura matricial, también denominada en ocasiones como sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura que cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente, pues los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando para alcanzar todos los objetivos planteados.

Se estudió la estructura organizacional de la empresa que forma parte de la investigación, se determinó que el sistema que utilizan es funcional significa que existen un gerente general que supervisa los demás departamentos especializados en producción, ventas y administración. Dado al tamaño de la empresa actualmente se concluye que es necesario cambiar el sistema organizacional a matricial para crear mandos subalternos a la gerencia general y delegar ciertas funciones para no sobrecargar la responsabilidad en una sola persona.

Por lo tanto, los resultados de las encuestas realizadas al personal de la Panadería y Tienda San Juan, el 48% manifestó que los procesos de cambio organizacional obstaculizan el trabajo que realizan. Por lo tanto, en la encuesta dirigida a la gerente general de la organización, revela al 100% que las estrategias utilizadas para efectuar ciertos cambios organizacionales han sido resultado de conflictos internos que han perjudicado el crecimiento de la empresa, por lo que, es necesario mejorar la comunicación entre las partes y compartir las ventajas que tendrán en su trabajo al implementar una nueva estructura organizacional.

En cuanto al objetivo **c.) Definir las funciones de cada puesto de trabajo para obtener mejores resultados en la productividad.** Según online (2019) La complejidad se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización. Unidades que pueden establecerse en función de los roles, los puestos, los conocimientos, las funciones, los rangos, etc. La formación de esas unidades se da a través de un proceso de diferenciación que tiene lugar a través de la segmentación de la estructura existente o por la adición de nuevas unidades a esa estructura.

Como resultado, quien conforma la gerencia general de la empresa Panadería y Tienda San Juan, confirma al 100% que el proceso de delegación de funciones si ha sido efectivo para el funcionamiento de la empresa porque cuentan con trabajadores motivados, con sentimiento de pertenencia a la organización. Caso contrario a la encuesta dirigida a los colaboradores expone que del 100% de los encuestados, el 28% no cree contribuir con el cumplimiento de los objetivos al realizar ciertas actividades.

Para sustentar la idea presentada previamente a los resultados, la complejidad organizacional es distinta según la estructura, ganancia, propiedad o tamaño de la empresa, ya que, en base a esto se forman las unidades dentro de la misma, según las funciones y los puestos correspondientes, para describir el puesto de trabajo se requiere la información del nivel de educación de cada miembro de la organización, para poder asignarlos según las capacidades y habilidades que se requieren, mientras mayor sea el nivel educacional mayor puede ser la complejidad asignada al puesto.

De acuerdo a la información proporcionada en la encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa que forma parte de la investigación, establecen que del 100% de los encuestados el 20% declaran que su puesto no les permite desarrollar al máximo sus habilidades, por lo que, es importante crear puestos de trabajo con las características que se requieren según el nivel educacional necesario para ejecutar las tareas que se indican en el puesto.

Debido a la necesidad de establecer cada una de las funciones y responsabilidades de cada rol de la empresa, para asegurar el cumplimiento de cada una de estas, se debe contar con burocracia con la finalidad de pretender que estas metas se logren de la forma más eficiente posible. He aquí la importancia de la Planeación estratégica. La planeación estratégica es una de las claves de éxito hoy en día en medianas y grandes empresas, ya que ayuda a proyectar las tendencias dentro de la empresa, analiza y nos brinda un panorama amplio de las herramientas que se pueden utilizar en la toma de decisiones, para poder llegar a los objetivos previstos, se debe comprender por parte de todos los involucrados a dónde se quiere llegar y crear etapas por parte de la administración que los lleven al objetivo deseado.

Como referencia Zona Económica (2021) Los recursos de una organización son aquellos elementos que están bajo el control de la misma y pueden contribuir al logro de sus objetivos. Los tipos de recursos de una organización son: humanos, materiales, financieros e intangibles. De igual manera Chiavenato (2011) Los recursos físicos y materiales son todos aquellos elementos que existen para facilitar el trabajo, además de los lugares físicos, como la oficina y edificios. Y los recursos financieros son aquellos activos que tienen algún grado de liquidez. Los recursos humanos (RRHH) son el conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que se encuentran dentro (o vinculado directamente) de una organización, sector o economía. También, en la administración de empresas, hace referencia a la gestión que se hace de los trabajadores dentro de una organización determinada. Los recursos mercadológicos constituyen los medios por los cuales la organización se localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. Por último, los recursos administrativos comprenden todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las

actividades de la organización. Son todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración.

De acuerdo a los resultados, de la encuesta dirigida a la gerente general de la organización, confirma al 100% que los colaboradores tienen todos los recursos necesarios para realizar las tareas diarias. Por lo tanto, significa que el objetivo principal de la gestión de personal que es el de proporcionar todo lo necesario, para garantizar un óptimo rendimiento interno se está llevando a cabo en la empresa.

Básicamente, la administración debe trabajar en conjunto con recursos humanos para coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. Por ende, es de suma importancia conocer cada uno de los recursos organizacionales, con los que se cuenta en la empresa para evitar duplicar esfuerzos y ser más productivos en cada una de las actividades laborales.

En cuanto al objetivo **d.) Mantener la administración adecuada de los Recursos Humanos en un nivel apropiado para la organización efectiva de la empresa.** Por consiguiente, los resultados de la encuesta dirigida a colaboradores de la Panadería y Tienda San Juan, del 100% de los encuestados el 40% declaran no tener conocimiento de la existencia del departamento actual de Recursos Humanos. Por lo tanto, significa que hay un área de oportunidad para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, a mejorar su eficiencia y efectividad.

De igual manera Chiavenato (2011) El área de Recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales. Los asuntos tratados por el área de Recursos humanos se refieren a aspectos tanto internos de la organización como externos o ambientales. Los siguientes puntos dan una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y externo de la organización:

Técnicas utilizadas en el ambiente externo

- Estudio del mercado de trabajo
- Reclutamiento y selección
- Investigación de salarios y prestaciones
- Relaciones con entidades de formación profesional
- Legislación laboral

Técnicas utilizadas en el ambiente interno

- Análisis y descripción de puestos
- Valuación de puestos
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Plan de vida y carrera
- Plan de prestaciones sociales
- Política salarial
- Higiene y seguridad

Al estudiar a fondo la administración de recursos humanos, se juega un papel indispensable dentro de la organización que maneja en su mayor parte de tiempo el recurso humano, ya que, se encarga de la contratación, formación- desarrollo y destitución de los colaboradores. Por lo tanto, se debe contar con procesos que aseguren especialmente en la fase de selección y reclutamiento, elegir la persona idónea que cumpla con los requisitos solicitados en el manual de puestos.

Para acentuar el proceso de selección y reclutamiento, según los resultados adquiridos en las encuestas realizadas a la gerencia general de la empresa, confirma al 100% que los procesos de selección y reclutamiento han resultado deficientes porque no se cuenta con un documento en donde se especifique las funciones del puesto y comentan que al momento de reclutar no se encuentran con la persona calificada.

Para seleccionar al personal calificado, es importante tomar en cuenta cuales son las necesidades de la empresa, los requisitos de cada puesto de trabajo y las habilidades con las que el personal debe de contar para minimizar la tasa de renuncias por falta de adaptación a las tareas laborales.

Conforme a los resultados, de la encuesta realizada a los colaboradores de la organización, del 100% de los encuestados el 12% expone que no están conformes con el número de personal actual y sienten una alta carga laboral. Por lo que, es necesario contar con un proceso de vacaciones estandarizado que le permita tener visibilidad del personal que estará activo y el personal que estará de descanso, con la finalidad de poder contar con una persona adicional en los días que se requiere personal para minimizar la carga laboral.

Luego de contar con un proceso de selección y reclutamiento apto para la contratación del personal, se necesita un proceso de inducción para que los colaboradores tengan una buena formación del trabajo que realizan dentro de la organización. Teniendo en cuenta que es una empresa dedicada a la manipulación de alimentos es imprescindible poseer un programa de capacitación y desarrollo para que el personal cuente con la preparación adecuada a fin de obtener las buenas prácticas de manufactura del producto.

Las respuestas proporcionadas de las encuestas dirigidas al personal de la empresa, indican que el 100% de los trabajadores de Panadería y Tienda San Juan, confirma que las capacitaciones continuas los ayudan a ejecutar mejor sus tareas. Por otro lado, la respuesta obtenida por parte de la gerente general, expone al 100% estar totalmente de acuerdo con que las capacitaciones influyen positivamente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los colaboradores en su mayor parte de la empresa, tienden a no tener claro el objetivo ya que en base a las respuestas obtenidas en las encuestas no están familiarizados con la misión, visión y filosofía de la empresa, al igual que no conocen la estructura organizacional actual, causando incumplimiento en sus tareas, disminución de calidad, por lo que ante esta problemática se trabajó para poder encontrar una solución, la cual se basa en reorganizar el departamento de Recursos Humanos, esto nos ayuda a definir cada puesto de trabajo, evaluar desde el proceso de contratación y formación hasta el proceso de desvinculación laboral, que permite tener un mejor control del recurso humano para alcanzar las metas.

PARTE TÉCNICA

VI. DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1. Diagnóstico situacional

Esta guía es para contar con una referencia para realizar las observaciones necesarias.

Nombre de la empresa: Panadería y Tienda San Juan

Nombre del propietario o gerente: Mayra Judith Orozco Santisteban

Información general

Cuántos años tiene la empresa	60 años
La empresa cuenta con sucursales	No cuenta con sucursales
Cuántos trabajadores tiene	28 colaboradores
Cuántos departamentos tiene	5 departamentos
Horario de atención al público	De 7:30 a.m. a 7:30 p.m.
Tipo de empresa Individual, familiar, sociedad, etc.	Individual Familiar

Infraestructura

Si el edificio es propio o alquilado	Propio
Cuentan con el ambiente adecuado (iluminación y ventilación) para el desarrollo del trabajo	En las áreas de producción y ventas si cuentan
Cuenta con parqueo para empleados	Si cuenta
Cuenta con parqueo para clientes	No cuenta
Los empleados cuentan con las instalaciones <ul style="list-style-type: none">• Sanitarios• Comedor• Agua• Vestidores• Lockers	Si cuentan pero se observa algo descuidado el espacio
Cuenta con espacios para discapacitados	No cuenta

Seguridad

Señalización ruta de evacuación	No cuenta
Extintores en caso de emergencia	No cuenta
Botiquín de primero Auxilios	Si cuenta
Cuenta con las medidas de bioseguridad y salud por Covid-19	Si cuenta
Cuenta con Licencia Sanitaria	Si cuenta

Ubicación geográfica

En donde se encuentra ubicada la empresa	7ª. Avenida 6-64 zona 1 San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Es una ubicación favorable una cuadra abajo del parque central.
Es accesible en cualquier medio de transporte (a pie, en carro, etc.)	Si es accesible
Si tiene comercio similares a su alrededor (competencia)	Si tiene comercios similares
La ubicación puede ser localizada en las aplicaciones de geolocalización (waze, google maps, etc.)	No cuenta

Área Administrativa

Organigrama	Si cuenta
Misión y Visión	Si cuenta
Cuenta con un gerente administrativo	Si cuenta
Cuenta con auxiliar o asistente administrativo	No cuenta
Cuenta con auditor	Si cuenta
Cuenta con espacio necesario para llevar a cabo el trabajo de oficina	Si cuenta

Producción

Con cuántos hornos cuentan	3 eléctricos y 1 de leña
Con cuantas batidoras cuentan	5 batidoras grandes y 1 de pequeña
Con cuantas mesas de trabajo cuentan	7 mesas grandes de trabajo
Cuantas áreas de producción tienen	4 de áreas de producción
Cuentan con recipientes aptos para ingredientes	Si cuentan
Tiempo estimado de producción	De 5 a.m. a 1:00 p.m.
Cuentan con supervisión constante de calidad	Irregularmente
Cuentan con registro de producción diaria	Si se encuentra cuantificado pero le hace falta continuidad a los datos recolectados

Recurso Humano

Cuentan con departamento de recurso humano	No identificado
Cuentan con jefe de personal	No cuentan
Cuentan con manual de funciones de cada puesto	Si cuentan pero no está actualizado
Cuentan con la correcta planificación y selección de personal	No cuentan
Cuentan con la creación de programas de desarrollo para asegurar el compromiso de los empleados	No cuentan
Cuentan con capacitaciones ante las necesidades formativas de los equipos para desarrollar conocimientos y habilidades	No cuentan

Cuentan con el ambiente laboral apropiado	Parcialmente si cuentan
Cuentan con una serie de normas que rijan el código ético de la empresa	Si cuentan
La empresa comparte con sus colaboradores la cultura organizacional	Si

Marketing o publicidad

Cuenta con página web	No cuenta
Cuenta con página en redes sociales	Si cuenta, en Facebook e Instagram
Cuenta con un encargado de publicidad y diseño	Si cuenta
Cuenta con un encargado de centro de llamadas o mensajes para darle seguimiento a los clientes en la red	Regularmente
Cuenta con estrategias de publicidad específicas para ganar nuevos clientes	Si cuenta

6.2. Planeación estratégica

6.2.1. Antecedentes de la empresa

El Departamento de San Marcos se encuentra en la sierra madre del occidente de la República de Guatemala, con una extensión territorial de 3,791 kilómetros cuadrados, cuenta con 30 municipios dentro de los cuales se encuentra San Pedro Sacatepéquez, un lugar con un gran desarrollo comercial y económico basado en actividades agrícolas, industriales y artesanales con producción destacada en panificación como la empresa Panadería y Tienda San Juan ubicada en la 7ª. Avenida 6-64 zona 1, siendo su propietario don Héctor Hugo Santisteban Orozco junto a su esposa María Luisa Orozco Orozco, iniciando producción el 24 de junio 1962 en un pequeño cuarto construido de adobe en donde formalmente se abrió la sala de ventas a la que se le denominó Panadería y Tienda San Juan en honor al evangelista San Juan y el cantón donde se encuentra ubicado, ha transcurrido 60 años de su fundación y se ha ido mejorando paulatinamente logrando una evolución y superación permanente tratando de satisfacer las necesidades y preferencias de la clientela san pedrana.

En diciembre de 1989, modernizó las instalaciones ampliando e implementando el sistema de autoservicio, a la vez adquiere maquinaria, equipos y hornos con tecnología de vanguardia, lo que vino mejorar la tecnificación en la producción. Siendo así el pilar donde han surgido otras panaderías que son parte de esta organización creación de los hijos descendientes de los propietarios.

Visión

Innovar continuamente los procesos de fabricación y comercialización de los productos de panadería y pastelería para ser competitivos y satisfacer nuestro mercado meta.

Misión

Formamos parte de la dieta cotidiana de nuestros consumidores, ofreciendo variedad de productos de panadería y pastelería de alta calidad y sabor tradicional en el departamento de San Marcos.

Políticas de calidad

Proveer a nuestros clientes productos seguros y sabrosos

Valores

- Responsabilidad
- Calidad
- Pasión

Filosofía de la empresa

Ser la panadería líder del departamento de San Marcos, creando una experiencia excepcional de producto y servicio de calidad para clientes leales y nuevos.

6.2.2. Objetivos

6.2.2.1. Objetivo General

Proponer un sistema de organización del recurso humano para lograr el funcionamiento adecuado en la Panadería y Tienda San Juan, de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

6.2.2.2. Objetivos Específicos

- Definir la planeación estratégica para determinar los propósitos y objetivos de la Panadería y Tienda San Juan
- Analizar la estructura organizacional para concretar las funciones, deberes y responsabilidades de todos los miembros de la Panadería y Tienda San Juan
- Realizar un programa de capacitación y desarrollo sobre el trabajo en equipo y adaptación al cambio para obtener una mejor organización e implementar la productividad

6.3. Matriz FODA General

Fortalezas

- Posicionamiento en el mercado porque es reconocida en el municipio como la panadería más popular.
- Variedad en el producto artesanal, tradicional, popular y panadería fina creando nichos en diferentes segmentos del mercado.
- Calidad en el producto porque utilizan marcas reconocidas nacionales de materia prima y cuentan con orientación a las buenas prácticas de manufactura.
- Sabor tradicional porque cuentan con horno de leña.
- Cuentan con experiencia en el mercado, siendo el pilar del nacimiento de nuevas panaderías.
- La ubicación de la empresa es una de sus mayores ventajas porque se encuentra en el centro del municipio de San Pedro Sacatepéquez, una cuadra abajo del parque central.

- Utilizan como principio la proyección de la Cultura San Pedrana para fidelizar a su clientela.
- Cuenta con servicio a domicilio a la zona rural todos los días con unidades móviles que reparten el producto a personas que no pueden llegar a comprar en la Tienda Central.
- Utilizan propias recetas para elaborar el producto artesanal y popular.

Oportunidades

- Tiene el potencial de abrir otro segmento en el mercado con la apertura de una cafetería.
- Podría ampliar la cartera de clientes mayoristas para la venta del pan en diferentes sectores en donde no pueda llegar una unidad móvil.
- Para mejorar la atención al cliente puede crear catálogos en línea y muestrario de panadería y pastelería para la muestra de productos.
- Para dejar seguro el legado familiar podría optar por la definición de roles dentro de la panadería.
- Definir el departamento de Recursos humanos para darle mayor seguimiento a la formación de sus colaboradores.
- Registrar la producción para tener mayor control en las ventas y mermas en producto.
- Establecer convenios con proveedores para la disminución de costos.

Debilidades

- Se determinó una falta de servicio al cliente por la ausencia de personal en algunas áreas.
- Se encuentra descuidada el área de capacitación y desarrollo a los colaboradores para mejorar la productividad en sus actividades diarias.
- No existe claridad en las responsabilidades de cada puesto por lo que recae a personas multitareas teniendo como consecuencia el desgaste laboral.

- Una de las debilidades que más resalta es la falta de espacio por lo que se podría considerar una ampliación del lugar para ordenar algunas áreas de trabajo (bodega, área de carga y descarga, parqueo).
- No cuentan con un espacio apto para la recreación y descanso para los colaboradores de la organización.

Amenazas

- Competencia directa e indirecta shekapan pastelería e instalaciones y el globo, sucursales distribuidas en todo San Marcos.
- Crisis económica que afecta los costos de materia prima cada bimestre.

6.4. Matriz FODA de Recurso Humanos

Fortalezas

- La empresa otorga prestaciones de ley y salarios competitivos.
- Existe una cultura laboral basada en el respeto y la colaboración entre trabajadores.
- La mayoría del talento pertenece a la misma generación y comparte intereses.
- El trabajo es exigente, pero divertido. El logro de objetivos produce satisfacción.

Oportunidades

- Si se cumplen los objetivos la empresa podría optar por aumentar su presupuesto para el área de recursos humanos.
- Si es posible acceder a programas gubernamentales de capacitación y desarrollo.
- En base al crecimiento de la empresa y demanda laboral en aumento, por lo que es posible contratar más personal para aligerar carga laboral y estrés.
- Abrir un seminario para lidiar con colaboradores conflictivos.

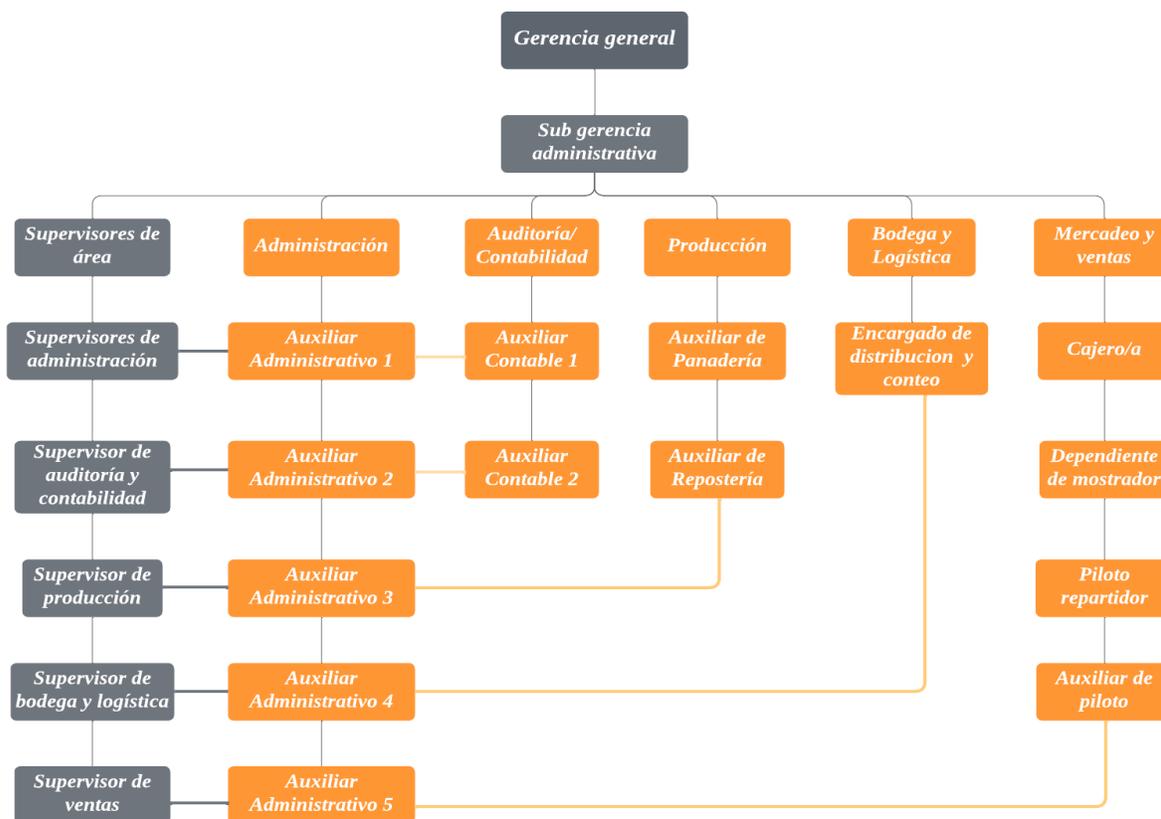
Debilidades

- No hay un plan estratégico para el desarrollo del talento humano.
- No se invierte en maquinaria industrializada para optimizar labores.
- Las personas en puestos de liderazgo no tienen suficiente experiencia o inteligencia emocional para trabajar en equipo.
- Los problemas no se comunican a RRHH por temor a represalias.

Amenazas

- Poco interés de la gerencia y de los líderes de área.
- Pocas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa por miedo a salir de la zona de confort.
- Alto índice de deserción.
- No todas las personas reconocen sus errores frente a los demás.
- Los conflictos pueden afectar emocionalmente a los colaboradores de la empresa.

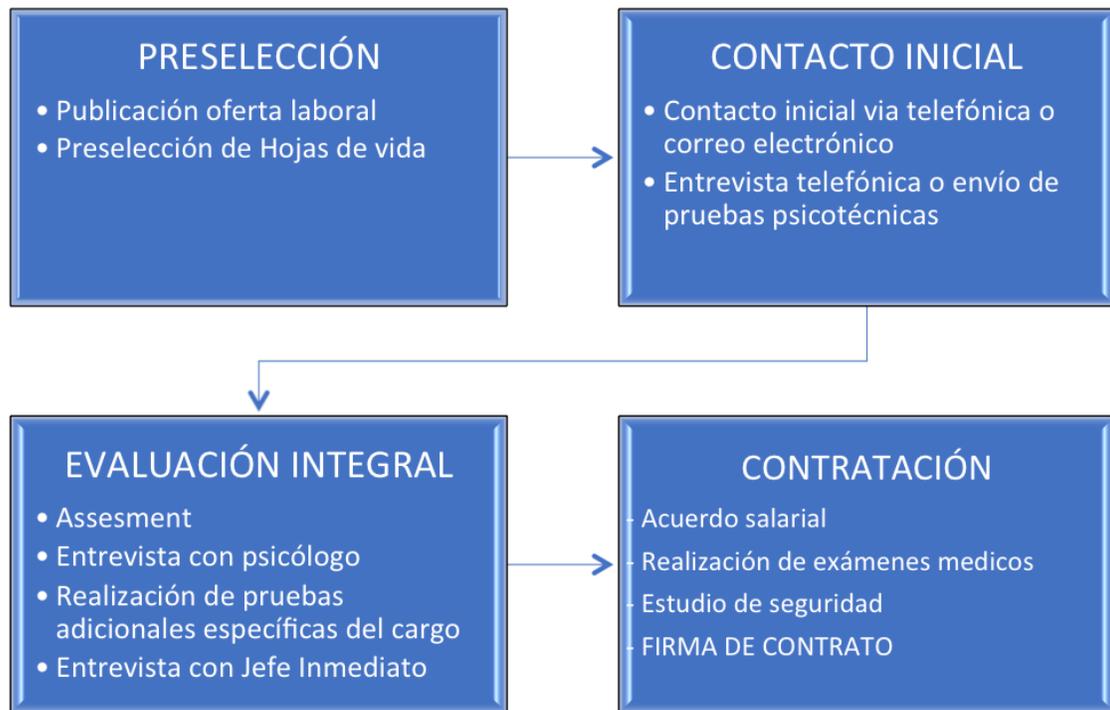
6.5. Organigrama matricial



6.6. Proceso de selección y reclutamiento

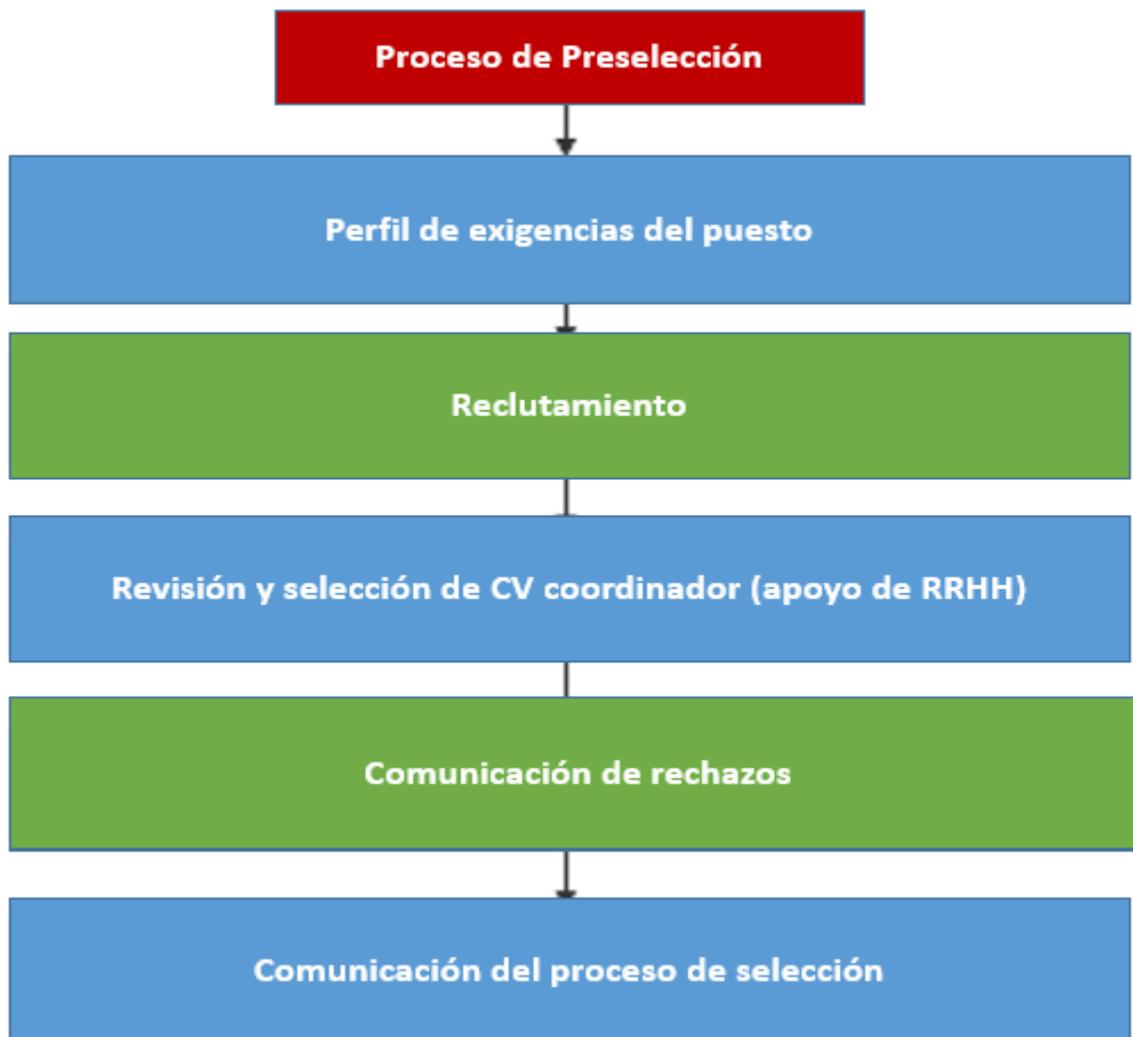
6.6.1. Proceso de selección

Un proceso de selección es el método a través del cual la empresa seleccionará al candidato ideal para cubrir una determinada vacante de trabajo. Dicho proceso inicia desde la descripción del cargo y de funciones y finaliza con la contratación del candidato. Según la Panadería y Tienda San Juan se encuentran con 4 etapas de selección:



6.6.2. Proceso de preselección

Cuando hablamos de proceso de preselección de personal nos estamos refiriendo al punto de partida con el que iniciamos el recorrido de encontrar a los candidatos y futuros postulantes a cubrir un determinado puesto de trabajo o función.

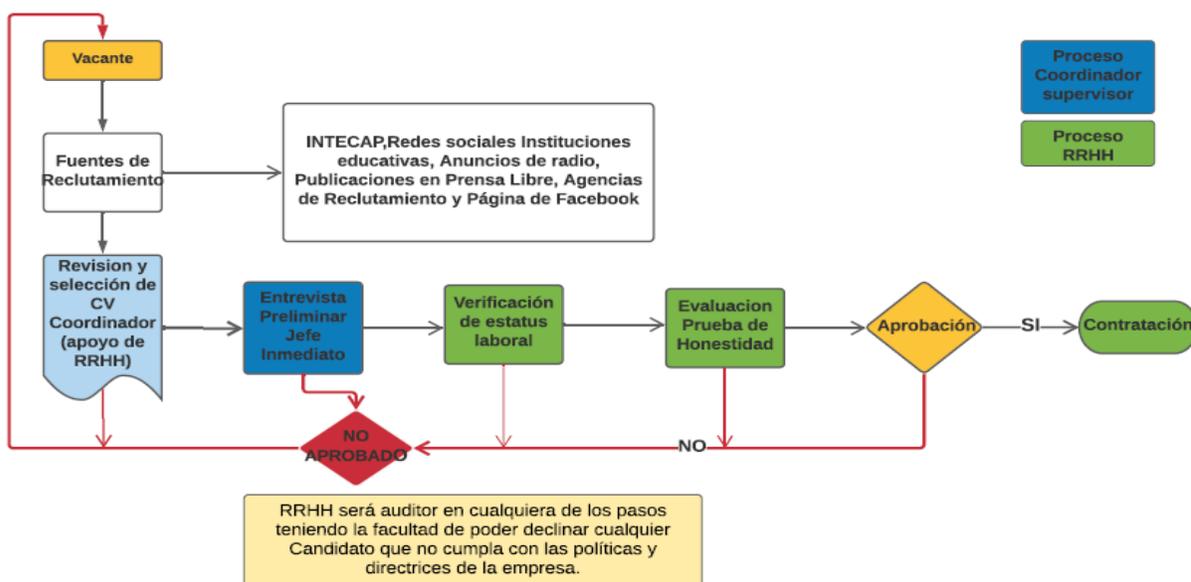


6.6.3. Proceso de reclutamiento

Los tipos de reclutamiento pueden ser internos que se refieren cuando las promociones se dan entre los empleados existentes de la empresa o externos es decir optar por buscar candidatos aptos para los puestos fuera de la empresa y así poder iniciar una relación laboral después de ser seleccionados. La empresa Panadería y Tienda San Juan se basa en un reclutamiento externo.

El proceso de reclutamiento, selección e inducción tiene por objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente. Para ello debe haber una confluencia entre el perfil del puesto y las competencias y habilidades de la persona a seleccionar.

- Recursos Humanos, será auditor en cualquiera de los pasos descritos
- Recursos Humanos, tiene la facultad para declinar a cualquier candidato que no cumpla con las políticas y directrices establecidas.
- "Un despido efectivo empieza desde el momento de la Contratación"
- Importancia de la firma y existencia de un Contrato Individual de Trabajo



6.6.4. Solicitud de empleo

Puesto que solicita: _____

Fecha: _____

Pretensión salarial: _____

DATOS GENERALES

Nombre y apellidos:

Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____ años.

Cédula o DPI: _____

Extendida en: _____ Estado civil: _____

Profesión u Oficio _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Celular: _____

Posee vehículo: _____ Tipo: _____ Marca: _____ Modelo: _____

Licencia clase: _____

Número de Documento: _____ No. Afiliación al IGSS: _____

Nit: _____

INFORMACION FAMILIAR

Nombre del padre:

Nombre de la madre:

Nombre de sus hermanos:

Nombre del conyugue:

Nombre de

hijos

EDUCACIÓN

Nivel	Institución	Fecha Ingreso	Fecha Egreso	Diploma o título obtenido
--------------	--------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------------------

PRIMARIA

SECUNDARIA

DIVERSIFICADO

TÉCNICO

UNIVERSITARIO

MAESTRÍA

OTROS IDIOMAS _____ % hablado _____ %escrito

OTROS CONOCIMIENTOS _____

EXPERIENCIA LABORAL

Inicie con el último empleo o actual

EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	SUELDO
----------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	---------------

Nombre del último jefe inmediato: _____

Motivo de retiro: _____

Autoriza para solicitar referencia laboral: _____ si _____

No Teléfono: _____

EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	SUELDO
----------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	---------------

Nombre del último jefe inmediato: _____

Motivo de retiro: _____

Autoriza para solicitar referencia laboral: _____ si _____

No Teléfono: _____

EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	SUELDO
----------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	---------------

Nombre del último jefe inmediato: _____

Motivo de retiro: _____

Autoriza para solicitar referencia laboral: _____ si _____

No Teléfono: _____

EMPRESA PUESTO FECHA INICIO FECHA FINAL SUELDO
DESEMPEÑADO

Nombre del último jefe inmediato: _____

Motivo de retiro: _____

Autoriza para solicitar referencia laboral: _____ si _____

No Teléfono: _____

INFORMACIÓN ADICIONAL

Está dispuesto a viajar dentro de la república _____ SI _____ NO

Está dispuesto a viajar al extranjero _____ SI _____ NO

REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES

NOMBRE Y DIRECCIÓN PROFESIÓN/OFICIO CELULAR
APELLIDO

NOMBRE Y DIRECCIÓN PROFESIÓN/OFICIO CELULAR
APELLIDO

Por este medio autorizo a la Empresa a verificar los datos antes mencionados, pedir referencias escritas o telefónicas, investigar la información proporcionada, así como a realizar un estudio socioeconómico si fuera necesario

Entrevista realizada por: _____

Firma Solicitante

Fecha

6.6.5. Pruebas psicométricas

6.6.5.1. Test Barsit

Que mide el test psicométrico Barsit

- Uso de la memoria remota.
- Razonamiento verbal
- Discriminación y jerarquización
- Rapidez de conceptualización.
- Capacidad para comprender significados de conceptos y palabras
- Habilidad para ordenar información
- Controlar el tiempo.
- Comprensión de vocabulario
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad para expresar sus
- Razonamiento lógico
- Razonamiento numérico

Preguntas del test Barsit

Usted tendrá que ir resolviendo cuestiones parecidas a estas. No escriba palabras: en su hoja de respuestas escriba la letra que considere la respuesta correcta. Ejemplos:

1.- Qué palabra nos dice lo que es una manzana

- a) Libro b) piedra c) casa d) fruto e) animal

2.- Qué palabra nos dice lo contrario de bueno?

- a) anterior b) mejor c) malo d) simpático e) deseable

3.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?

- a) gato b) perro c) zapato d) caballo e) vaca

4.- El agua es una bebida y el arroz es un:

- a) objeto b) alimento c) juego d) cosa e) mineral

5.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

2 4 6 8 10 14 18 20

6.-Los peces viven en:

- a) el agua b) la tierra c) el aire d) el monte e) el subsuelo

7) Lo contrario de nuevo es:

- a) moderno b) viejo c) bello d) elegante e) caro

8.- De estas 5 palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?

- a) enero b) febrero c) marzo d) año e) abril

9.- La cama sirve para dormir y la silla sirve para:

- a) comer b) jugar c) sentarse d) bailar e) saltar

10.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

50 45 40 35 30 25 15

El test Barsit puede ser empleado en diversos ámbitos de aplicación en la psicología. Sin embargo, este test tiene un rol clave en el ámbito organizacional, concretamente en los procesos de selección de personal. Gracias a la aplicación del test de barranquilla en los procesos de reclutamiento, este puede arrojar resultados del candidato en cuanto a; capacidad intelectual, resolución de problemas y predicción de su capacidad de aprendizaje para desenvolverse correctamente en el puesto. A razón de esto, medir la inteligencia/capacidad de aprendizaje es un factor decisivo para los profesionales de recursos humanos, asegurando que la toma de decisiones por parte del seleccionador sea correcta. De esta forma se puede

prevenir la selección de talento no deseado y reducir parámetros que pueden dañar a la organización, tales como: alta rotación, fraude, falta de compromiso, desobediencia, litigios. También puede ser adaptado para los siguientes puestos: panadero, repostero, personal de limpieza y piloto repartidor.

6.6.5.2. Test Kostick.

Factores De La Prueba Kostick

Es un instrumento que ayuda a comprender los estilos administrativos sobre veinte dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño laboral y se delimitan en siete factores generales que son:

- Grado de energía

Mide la intensidad o empeño que le pone el trabajador a la realización de determinadas tareas, cómo este se identifica con su trabajo y la capacidad de realizar efectivamente varias actividades a la vez.

- Liderazgo

Mide el grado de confianza que tiene el trabajador en sí mismo y la capacidad de usar a su favor el liderazgo para influir positivamente en su entorno. Un buen índice de liderazgo indica que el trabajador no busca competir sino motivar.

- Modo de Vida

Analiza si se trata de una persona activa que siempre está en constante actividad y proceso creativo, si se trata de alguien que lleva los procesos del trabajo con calma, pero con eficacia o si por el contrario intenta evadir sus responsabilidades laborales.

- Naturaleza Social

Evalúa la capacidad que tiene el trabajador para relacionarse con su entorno y cómo influye en el grupo, bien sea de forma positiva o negativa y la capacidad de éste para resolver conflictos de forma ética. También mide la empatía de los trabajadores con el entorno en general.

- Adaptación al Trabajo

Mide la manera como los trabajadores se desenvuelven dentro del campo laboral y como su adaptabilidad los lleva a ejecutar actividades que favorecen los procesos de la organización.

- Naturaleza Emocional

Intenta evaluar la capacidad que tiene el trabajador para adaptarse al trabajo y las actividades que este involucra, así como su flexibilidad en cuanto a la propuesta de nuevas ideas y la madurez para hacer y aceptar críticas constructivas.

- Subordinación

Hace referencia a la capacidad de los trabajadores de acudir a sus supervisores para pedir ayuda, así como de ejercer un correcto liderazgo.

¿En qué consiste la Aplicación Del Test?

Se trata de un instrumento que está compuesto por 90 pares de frases, el participante deberá elegir de cada par, la frase con la que más se sienta identificado. En caso de que el evaluado se sienta identificado con ambas frases o al contrario no se sienta identificado con ninguna, de igual modo debe elegir una de ellas, que será la que más le agrade. A través de las respuestas se podrá obtener información rápida y veraz acerca de 20 dimensiones del comportamiento asociado al desempeño laboral:

- Las diez necesidades son:

N. Necesidad de terminar una tarea

A. Necesidad de logro

P. Necesidad de controlar a otros

X. Necesidad de ser notificado (ser tomado en cuenta)

B. Necesidad de pertenecer al grupo

O. Necesidad de acercamiento y afecto (afinidad)

Z. Necesidad de cambio/Necesidad de no modificar

K. Necesidad de ser agresivo, a la defensiva

F. Necesidad de apoyo del supervisor (de contar con autoridad)

W. Necesidad de reglas y supervisor

- Los diez papeles son:

G. Trabajador tenaz e intenso

L. Actividad de liderazgo

I. Facilidad para tomar decisiones/impulsividad

T. Tipo siempre activo

V. Tipo vigoroso

S. Extensión social (sociable)

R. Tipo teórico

C. Tipo organizado

E. Tipo emocionalmente restringido

D. Interés en trabajo con detalles

Aunque no existe un límite de tiempo para realizar el test Kostick, por lo general no se toma más de 30 minutos en responder. Esta prueba no tiene respuestas correctas o incorrectas, recuerda que su objetivo principal es indagar en habilidades y cualidades que pueden ser positivamente utilizadas en el ambiente laboral, con el fin de mejorar los rendimientos de la empresa. Esta prueba se puede adaptar para los siguientes puestos: cajeros, auxiliar de mostrar, auxiliar de piloto.

6.6.5.3. Test LIFO

El término LIFO se deriva de las combinaciones LIFE Y ORIENTATIONS, que se refiere a la orientación sobre estilos de vida y trabajo. El objetivo principal de LIFO es conocer el estilo de trabajo en situaciones normales y bajo presión, dándonos una guía sobre nuestras fortalezas y debilidades cuando nos encontramos en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo, por lo cual la prueba se utiliza básicamente con personas en un nivel superior (de líder de proyecto, gerencial o de Dirección)

Identificar las fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en su tarea gerencial. Muestra cómo la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales. Facilita el uso productivo de estos talentos y su aplicación para la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo a las fuerzas y talentos de cada miembro del equipo. Este test se puede aplicar a vacantes como: auxiliar contable y auxiliar administrativo

Prueba LIFO

1. Da y apoya (soporte)
2. Toma y controla (control)
3. Mantiene y conserva (análisis)
4. Adapta y negocia (adaptabilidad)

LIFO muestra sus preferencias y orientaciones (la más y la menos probable), al ocuparse de situaciones de rutina y frente al estrés.

1. Me siento más contento conmigo mismo cuando:
2. Actúo con idealismo y optimismo
3. Veo una oportunidad de liderazgo y voy tras ella
4. Busco mi propio interés y dejé a los demás buscar el suyo

Soy sumamente apto para tratar a otros de una manera:

1. Respetuosa, cortés y con admiración
2. Activa, enérgicamente y con seguridad en sí misma
3. Cuidadosa, reservada y con tranquilidad
4. Con simpatía, social y amistosamente

Hago sentir a los otros

1. Bien considerados, capaces y dignos de que se les pida consejo
2. Interesados y entusiasmados por asociarse conmigo en lo que deseo hacer
3. Tratados con justicia, respetados y apreciando la consideración que les profeso
4. Complacidos, impresionados conmigo y deseosos de tenerme cerca

6.6.5.4. Test de Terman Merrill.

El Test de Terman Merrill consiste en una prueba psicométrica que evalúa la inteligencia y que permite determinar el cociente intelectual del sujeto examinado, a través de una serie de subtests con diferentes tareas, con una duración total de entre 40 y 50 minutos (el test completo). A su vez, el test se puede dividir en 6 grandes áreas en las que también se divide la inteligencia general:

1. Inteligencia general
2. Razonamiento cuantitativo
3. Razonamiento fluido
4. Procesos visuales espaciales
5. Memoria de trabajo
6. Conocimiento

Su uso está destinado a la evaluación de personas que tienen un mínimo nivel escolar, que les permita entender los problemas planteados a lo largo de la prueba.

Mediciones y uso del test

El test mide conocimientos generales, planificación y toma de decisiones. En un sentido más académico, el test evalúa habilidades como la numérica, la verbal, la comprensión y el rendimiento académico.

Su uso está destinado a la evaluación de individuos de un mínimo nivel de estudios, que les permita comprender los planteamientos a lo largo del test.

Los subtests miden diferentes habilidades, todas relacionadas con la inteligencia. El test permite obtener dos medidas muy especiales: la de inteligencia y la de capacidad de aprendizaje. Además, permite una interpretación de las puntuaciones y un diagnóstico de la persona examinada.

De cada una de estas medidas (inteligencia, capacidad de aprendizaje, interpretación y diagnóstico) se obtienen diferentes puntuaciones que aluden a cuatro valores o rangos y que permiten “clasificar” al sujeto. Estos valores son cinco:

1. Deficiente
2. Debajo del promedio
3. Término medio
4. Encima del promedio
5. Superior

El test psicométrico es ideal para ser aplicado para las siguientes vacantes: pilotos de automóviles y encargados de conteo.

6.6.5.5. EL Test IPV

El Test de Ventas IPV es una prueba psicométrica, que se enfoca en la evaluación de determinados rasgos de la personalidad, los cuales, en conjunto, definirán la disposición que tiene un individuo para las ventas y para el desempeño de la función comercial.

¿Qué factores analiza el test IPV?

- Dimensiones Generales:

DGV. Disposición General para la Venta: Es el índice de los buenos vendedores. Se fundamenta en la capacidad de sociabilidad y de persuasión con respecto al cliente, así como en la seguridad, control de sí mismo y cierta puntuación al alza de agresividad. Digamos que este índice es una media del resto de factores analizados, y, por tanto, se considera un buen indicador de las aptitudes de venta, en términos generales.

R. Receptividad: Señala a una persona con buenas cualidades empáticas (ponerse en el lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.) y con posibilidades de adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes, lo cual implica capacidad de control de sí mismo y resistencia a la frustración.

A. Agresividad: Esta variable no tiene un matiz peyorativo; supone la capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar. Implica también actitud dominante, en individuos seguros, que no rechazan los riesgos por algo útil, activo y dinámico.

- Dimensiones Específicas:

I. Comprensión: Empatía y objetividad en las relaciones humanas, intuición y capacidad de integrar al propio contexto un suceso cualquiera.

II. Adaptabilidad: Nivel de adaptación a situaciones y personas diferentes, flexibilidad en actividades tanto intelectuales o de relación, mimetismo.

III. Control de Sí Mismo: Manejo del potencial intelectual, psicológico o físico, nivel de organización, perseverancia y habilidad para ocultar sentimientos.

IV. Tolerancia a la Frustración: Capacidad para comprender los fracasos y soportarlos, habilidad para no personalizar demasiadas situaciones de implicancia.

V. **Combatividad:** Capacidad para entrar en conflicto, soportar desacuerdos, manejo inteligente de emociones y nivel de emprendimiento.

VI. **Dominancia:** Voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, capacidad de persuadir o cautivar en su entorno.

VII. **Seguridad:** Seguridad en sí mismo, gusto por situaciones nuevas o inesperadas, capacidad para enfrentarse a riesgos.

VIII. **Actividad:** Nivel de actividad y dinamismo en el sentido físico, preferencia por actividades que impliquen esfuerzo físico en vez de la pasividad.

IX. **Sociabilidad:** Facilidad para establecer relaciones sociales y convivir con los demás, interés por las relaciones humanas, nivel de extraversión.

Ejemplo de Test IPV

- Factor DGV Disposición General a la Venta

Es el índice más discriminativo de los buenos vendedores. Determina la facilidad para establecer relaciones con los demás en la venta, el matiz de combatividad para elevar las ventas o persuadir al cliente y el control suficiente de sí mismo.

- Factor R Receptividad

Evalúa la capacidad de empatía del individuo, sus capacidades de adaptación a situaciones o personas diferentes, el control de sí mismo y la resistencia a la frustración.

- Factor A Agresividad

Este término no tiene un matiz negativo, sino que se corresponde con un tipo de venta "agresivo", de apertura de mercados y de acción competitiva ante otros productos y mercados.

- Factor I Comprensión

Evalúa la comprensión y empatía con los clientes en la labor comercial.

- Factor II Adaptabilidad

Evalúa el grado de adaptación y flexibilidad frente a personas y situaciones cambiantes.

- Factor III Control de sí mismo

Evalúa el control personal frente a situaciones exigentes en la función comercial.

- Factor IV Tolerancia a la Frustración

Evalúa la tolerancia a la frustración frente a situaciones demandantes.

- Factor V Combatividad

Evalúa la capacidad de soportar los desacuerdos y lograr agresividad comercial.

- Factor VI Dominancia

Evalúa el interés por persuadir y convencer a los clientes

- Factor VII Seguridad

Evalúa la autoconfianza y el interés por las situaciones inesperadas.

- Factor VIII Actividad

Evalúa el disfrute por actividades de mucha actividad física.

- Factor IX Sociabilidad

Este dato no interviene en la obtención de las puntuaciones R y A, pero es importante para la venta pues está en la base de esta actividad. Hace referencia al nivel de introversión - extroversión que manifiesta el individuo. En términos generales, se trata de una personalidad adecuada para realizar una venta receptiva. Y es una evaluación para puestos que involucren las ventas y el conocimiento avanzado para el manejo de cuentas y estas se podrían aplicar para el siguiente puesto: cajero y encargado de conteo.

6.6.5.6. Test Moss

El principal objetivo de esta prueba es evaluar las formas en las que una persona se comporta en una determinada situación en la que se demanda control y supervisión del personal a cargo. Se trata de un test compuesto por 30 preguntas y situaciones. La prueba tiene una duración de entre 15 y 20 minutos. Cada una de las preguntas/situaciones cuenta con 4 posibles respuestas. Sin embargo, solo puede usarse una sola opción. El test Moss es conocido por ser utilizado sobre todo en mandos intermedios como Jefes y Gerentes. La prueba de Moss permite identificar las cualidades de la personalidad que pueden ser a un determinado estilo de liderazgo. Se evalúa la capacidad de identificar dificultades y afrontarlas de manera oportuna y efectiva. Las principales áreas que mide este test son:

- Destreza en la supervisión.
- Capacidad en la toma de decisiones en las relaciones humanas.
- Habilidad para evaluar problemas interpersonales.
- Aptitud para establecer relaciones interpersonales.
- Sentido común.
- Delicadeza en las relaciones interpersonales.

Ventajas: Es una prueba estructurada fácil y rápida para contestar.

Limitaciones: No aporta suficientes datos en relación a la personalidad, mide más aspectos de sociabilidad que aspectos sobre la personalidad.

Nivel de aplicación: Es aplicada a los niveles altos supervisores

Variables del test psicométrico Moss

- Habilidad en supervisión

Proceso de interacción entre personas, en la cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar los objetivos (satisfacer las necesidades de la persona y la organización).

- Capacidad de decisiones en las relaciones humanas

La flexibilidad y libertad de que disponen los gerentes les permite tomar decisiones en:

- a) Cuestiones relacionadas con la manera de asignar las diferentes tareas
- b) Métodos a seguir para obtener las metas del equipo de trabajo
- c) Modo de solucionar problemas del grupo en cuanto a calidad de productos o servicios. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales

La comprensión, establecer buenas relaciones interpersonales y el compromiso no se pueden producir sin una comunicación efectiva.

Incluye el correr riesgos, críticas constructivas, el escuchar de forma activa, el reconocer los intereses y los logros de otros.

- Habilidad para establecer relaciones interpersonales

Las personas los buscaran y manifestaran sus problemas, porque perciben que les agrada las personas y que está dispuesto a escucharlas, ya que tiene la paciencia y el agrado para ir resolviendo los problemas principalmente de sus amistades más allegadas. Son excelentes consejeros.

- Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales

Es un error no tomar en cuenta las habilidades técnicas y funciones al formar un equipo. Lo cual hace muy difícil que se logre el objetivo. Es importante entablar la confianza de los subalternos para identificar la problemática.

Concluyendo con el test de Moss está diseñado para conseguir entender quién es el individuo más adecuado para un puesto intermedio. Sin embargo, no solo toma en cuenta competencias de liderazgo. Lo más interesante es que permite combinar a la perfección la capacidad de un Líder para exigir una carga de trabajo y la de un Gerente para mantener la armonía entre sus empleados. Y el test es aplicado para el siguiente puesto: supervisor de área.

6.6.6. Entrevista

Preguntas informativas

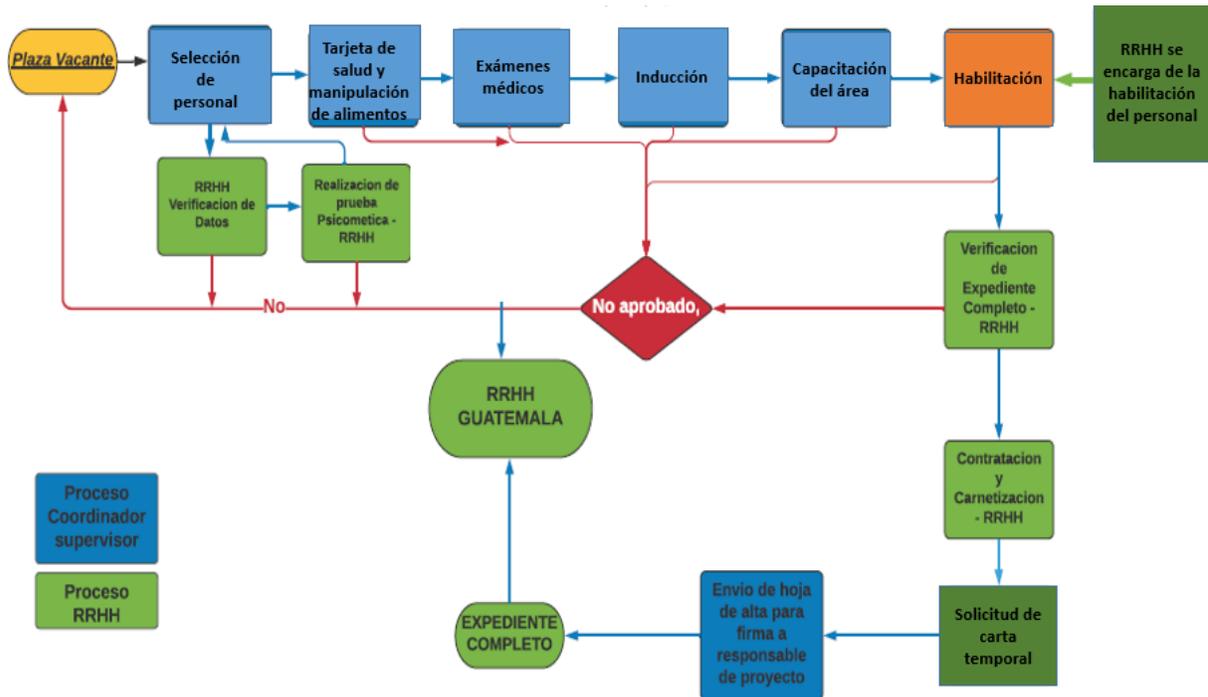
- ✓ ¿Hábleme de usted?
- ✓ ¿Cuáles son sus metas?
- ✓ ¿Por qué medio se enteró de la plaza vacante?
- ✓ ¿Por qué le interesa el puesto?
- ✓ ¿Tiene experiencia en esa área?
- ✓ ¿Tiene conocimiento sobre esta empresa?
- ✓ ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?
- ✓ ¿Cómo manejas el trabajo bajo presión?
- ✓ Te gusta trabajar en equipo
- ✓ ¿Cómo eres para relacionarte

Preguntas Capciosas

- ✓ ¿Cuál es su mayor debilidad o defecto?
- ✓ ¿Cómo describiría su trabajo ideal?
- ✓ ¿Cómo se ve dentro de 5 o 6 años?
- ✓ ¿Cuál ha sido su peor error? ¿Aprendió algo?
- ✓ ¿Por qué dejó su antiguo trabajo?
- ✓ Me puede describir a su jefe anterior
- ✓ ¿Cuál es el sueldo que tiene en mente?
- ✓ ¿Por qué deberíamos de contratarlo?

6.7. Proceso de Contratación

Un proceso de contratación es un método estructurado para hallar, evaluar y contratar empleados nuevos para el equipo. Es un conjunto estandarizado de pasos que sigues cada vez que quieres contratar a un empleado nuevo, ya sea para ocupar un puesto que ha quedado vacante o para agregar un nuevo rol al equipo.

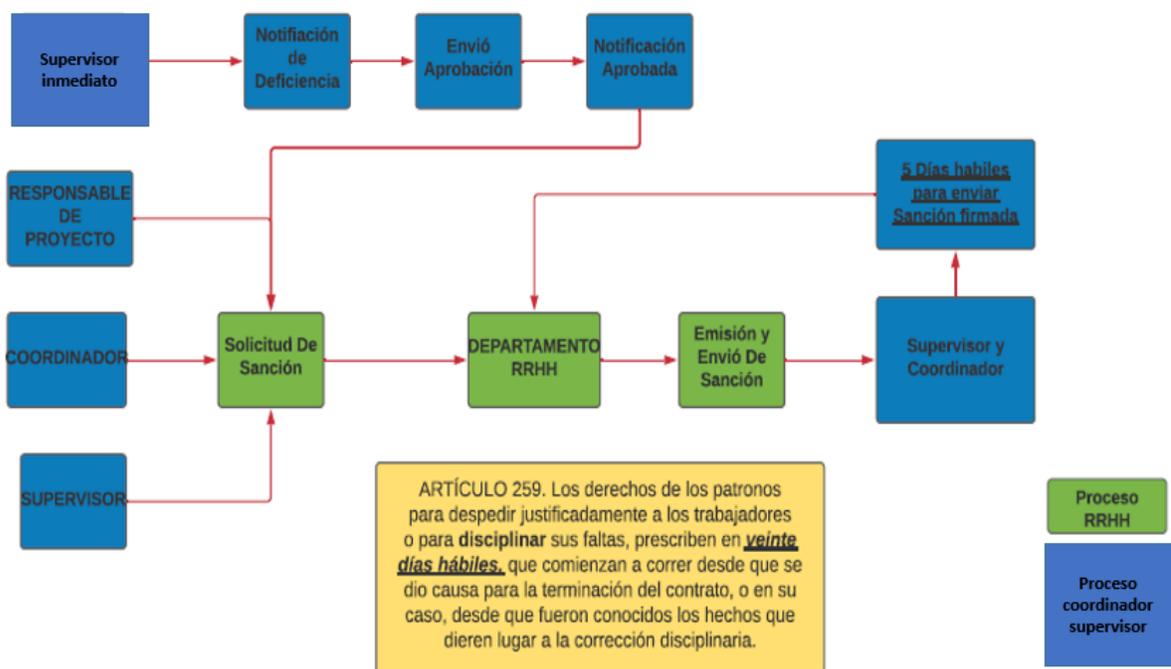


6.8. Proceso de Medidas Disciplinarias

Código de Trabajo Artículo 259. Los derechos de los patronos para despedir Justificadamente a los trabajadores o para disciplinar sus faltas, prescriben en veinte días hábiles, que comienzan a correr desde que se dio causa para la terminación del contrato, o en su caso, desde que fueron conocidos los hechos que dieron lugar a la corrección disciplinaria.

El 15 de cada mes Recursos Humanos enviará a los Coordinadores y Jefes de Región Indicador especificando el estatus de las sanciones pendientes de recibir firmadas.

- Si la persona se niega a firmar que firmen 2 testigos justificando que se notificó, pero la persona se negó a firmar.
- Si la persona cuenta con más de 02 llamadas de atención se debe generar carta de compromiso



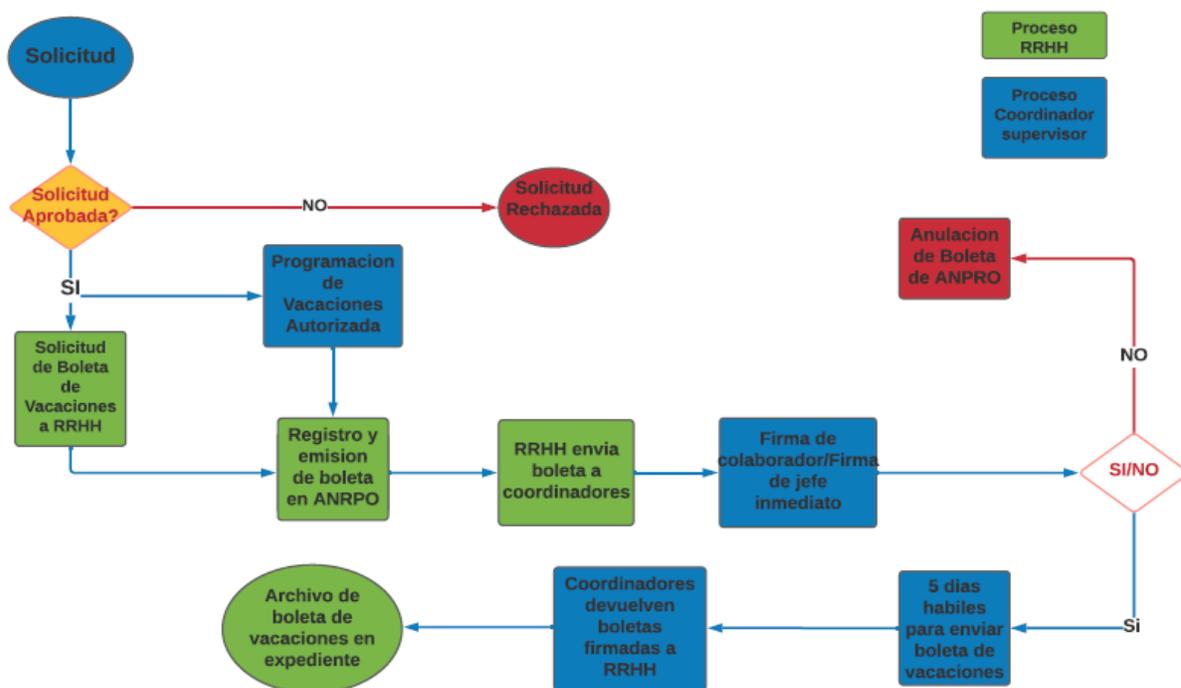
6.9. Proceso de Vacaciones

Recursos Humanos, enviará a los Coordinadores y Jefes de Región el estatus de vacaciones el primer día del mes para que en el lapso de 3 días envíen a Recursos Humanos la programación bimensual.

Al momento de realizar la programación deben darle prioridad al personal que aparece en color rojo y amarillo.

La programación debe ser realista y deben tomar en cuenta los días de asueto para el conteo de los días.

Recursos Humanos, no emitirá boletas de vacaciones al personal que aparezca con boletas pendientes de firmar.



6.10. Proceso de Inducción

La inducción de personal es un proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Así este puede conocer su filosofía, cultura, su historia, políticas, patrones de conducta, etc. Básicamente, podemos resumirlo como la forma como se adiestra al nuevo elemento, para el puesto que ocupará, al jefe que tendrá, al trabajo que realizará, etc.



6.11. Beneficios laborales

6.11.1. Bonificación Incentiva

Se crea la bonificación-incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia.

La bonificación por productividad y eficiencia deberá ser convenida en las empresas de mutuo acuerdo y en forma global con los trabajadores y de acuerdo con los sistemas de tal productividad y eficiencia que se establezcan. Esta bonificación no incrementa el valor del salario para el cálculo de indemnizaciones o compensaciones por tiempo servido, ni aguinaldos, salvo para cómputo de séptimo día, que se computará como salario ordinario. Es gasto deducible para la determinación de la renta imponible del impuesto sobre la renta, en cuanto al trabajador no causará renta imponible afecta. No estará sujeta ni afecta al pago de las cuotas patronales ni laborales del IGSS, IRTRA e INTECAP, salvo que patronos y trabajadores acuerden pagar dichas cuotas, siendo su fundamento legal el artículo 1 y 2 de la Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto 78-89).

La bonificación incentiva a que se refiere el decreto 78-89, no sustituye el salario mínimo o a otros incentivos que se estén beneficiando a trabajadores de una empresa, en la cual la parte patronal está obligada a cumplir, las cuales son supervisadas por las autoridades de trabajo y de no cumplirlas aplicarán las sanciones legales contenidas en el Código de Trabajo por su incumplimiento.

6.11.2. Aguinaldo

Esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Este es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se debe pagar en el mes de diciembre de cada año. Si el trabajador ha laborado menos de un año debe pagarse en forma proporcional. Siendo su fundamento legal inciso j artículo 102 de la Constitución de la República de Guatemala, en la cual nos indica lo siguiente:

Obligación del empleador de otorgar cada año un aguinaldo no menor del cien por ciento del salario mensual, o el que ya estuviere establecido si fuere mayor, a los trabajadores que hubieren laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de otorgamiento. La ley regulará su forma de pago. A los trabajadores que tuvieren menos del año de servicios, tal aguinaldo les será cubierto proporcionalmente al tiempo laborado.

6.11.3. Bono 14

Bonificación Anual para Trabajadores del sector Privado y Público Decreto 42-92, se le denomina Bono 14, ya que se constituye en un 14 salario, tomando en cuenta que el Aguinaldo es el salario No. 13, dicha bonificación fue instituida en el Gobierno de Jorge Serrano Elías el día 02 de julio del año de mil novecientos noventa y dos, en sustitución a la ley de compensación económica y su objetivo se encuentra en el artículo 1 de la referida ley la cual indica que es una prestación laboral obligatoria para todo patrono tanto del sector privado como público y se constituye en otorgar un sueldo o salario ordinario a todo trabajador por el monto de un mes de salario siempre que tenga un periodo completo o la parte proporcional cuando es menos. Para calcular dicha prestación se toma como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año, el cual termina en el mes de junio de cada año. (Artículo 2 de la ley).

6.11.4. Vacaciones

Todo trabajador después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, debe otorgar un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles. El trabajador los debe tomar y extender una constancia de disfrute de los mismos. Las vacaciones no son compensables en dinero, sólo para efectos del cálculo de la indemnización. Siendo su fundamento legal el inciso i del artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en la cual nos indica lo siguiente:

Derecho del trabajador a quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas después de cada año de servicios continuos, a excepción de los trabajadores de empresas agropecuarias, quienes tendrán derecho a diez días hábiles. Las vacaciones deberán ser efectivas y no podrá el empleador compensar este derecho en forma distinta, salvo cuando ya adquirido cesare la relación del trabajo.

6.11.5. Higiene y Seguridad en el Trabajo

Son conceptos profundamente emparentados con los riesgos laborales. Dentro de su contexto, la prevención y todos sus aspectos educativos toman especial relevancia a la hora de evitar la ocurrencia de accidentes laborales. Es decir, que posee un carácter meramente preventivo ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que éste se enferme o se ausente, de manera provisional o definitiva de su trabajo. Conforman, asimismo, un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. Por lo tanto, con el uso de esta disciplina, se busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen y ésta, se halla profundamente influenciada por tres grupos de condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo: son las circunstancias físicas que resguardan al trabajador en cuanto ocupa un cargo dentro de la Organización. Es el ambiente físico que rodea al trabajador mientras desempeña su cargo.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extra, períodos de descanso, etc.
- Condiciones sociales: son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, estatus, etc.

En Guatemala se cuenta con varios reglamentos de higiene y seguridad en el trabajo, en las cuales se puede mencionar: Reglamento Orgánico Interno del MTPS, la cual consiste en darle ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183, inciso e) de la Constitución Política de la República de Guatemala, y con fundamento en los artículos: 19, 23, 24, 27 incisos a) y 1), 28, 35 y 49 del Decreto número 114-97 del Congreso de la República, ley del Organismo Ejecutivo.

6.11.6. IGSS

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es una institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada entonces asegurado o derechohabiente. El IGSS fue creado por el Decreto No. 295 del Congreso de la República de Guatemala y firmado por el entonces Presidente de la República de Guatemala el Doctor Juan José Arévalo, actualmente se encuentra anexo al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, sin embargo, esto no impide su autonomía. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social cuenta con un Departamento que realiza el análisis, diseño y supervisión de la infraestructura hospitalaria y administrativa, para que brinde eficientemente los servicios de atención en salud a toda la población afiliada y a sus beneficiarios.

6.11.7. IRTRA

Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala. Es una institución guatemalteca dedicada a proveer esparcimiento y recreación con excelencia en el servicio. Un miembro del IRTRA tiene el derecho, con su tarjeta de identificación (Carne), a entrar de forma gratuita a los distintos parques con un máximo de 5 miembros de la familia. Los que no son afiliados y también los turistas extranjeros pueden utilizar las instalaciones del IRTRA, pagando su precio de entrada.

6.11.8. Días feriados

El día festivo (o día feriado) es aquel que no es día laborable (en el ámbito laboral), que no es día hábil (en el ámbito procesal); pudiéndose ser el domingo (en la mayoría de los países del mundo), el viernes (en los países influenciados por la cultura islámica), o el sábado (en los países influenciados por la cultura judía), además de otros días declarados festivos. Un día festivo es, además, una fecha del calendario, que es resaltada de forma especial, y habitualmente suele ser feriado.

Todas las culturas y naciones celebran diferentes eventos durante el año, en fechas específicas de tipo político, cultural o religioso. Estas fechas son señaladas por las legislaciones de los respectivos países. Por lo general, los días feriados no se consideran para el cómputo de los términos procesales.

Art. 127 Código de Trabajo:

Los días de Feriado Nacional en Guatemala con goce de salario son los siguientes:

Enero 1 Año Nuevo

Marzo/abril Semana Santa (jueves, viernes y sábado)

Mayo 1 Día del Trabajo

Junio 30 Día del Ejército

Agosto 15 Día de la Virgen de la Asunción de Guatemala (solo en la ciudad)

Septiembre 15 Día de la Independencia de Guatemala

Octubre 20 Conmemoración de la Revolución de 1944

Noviembre 1 Día de Todos los Santos

Diciembre 24 Nochebuena (desde las 12:00 del mediodía)

Diciembre 25 Navidad

Diciembre 31 Fin de año (desde las 12:00 del mediodía)

Séptimo día

Ley del Séptimo Día y Décimo Tercer Mes en Concepto de Aguinaldo

Cap. I. Del Pago del Séptimo Día

Artículo 1

Se reconoce el derecho de los trabajadores al pago del Séptimo Día. Los trabajadores permanentes recibirán, además, el pago del Décimo Tercer Mes en concepto de aguinaldo.

Artículo 2

El trabajador gozará con un día de descanso, preferentemente el domingo, por cada seis días de trabajo. El día de descanso o séptimo día será remunerado.

Artículo 3

El pago del Séptimo Día y Décimo Tercer Mes integra el concepto de salario para todos los efectos legales.

Artículo 4

El pago del Séptimo Día será equivalente a una jornada ordinaria de trabajo, ya sea ésta diurna, nocturna o mixta y en su cálculo no se tomarán en cuenta las horas extraordinarias.

Artículo 5

El pago del Séptimo Día se ajustará por lo menos a las siguientes reglas:

- a) Para los que tengan contrato por unidad de tiempo, semana, día u hora, el salario de un día por cada seis días de trabajo o la proporción cuando se trabaje menos por causa justificada.
- b) Para los trabajadores que tengan un salario mixto o sea parte fija y otra variable, el pago del séptimo día se calculará con base en la parte fija.

- c) Para los trabajadores contratados por unidad de obra, pieza, tarea, precio alzado o destajo, el monto del salario será equivalente por lo menos al de una semana del salario mínimo de la zona, más la suma correspondiente al séptimo día.

Artículo 6

El pago del día de descanso se considerará incluido en el total del salario devengado de la semana, en los siguientes casos:

- a) Para aquellos trabajadores cuyos salarios estén tasados por mes o por quincena;
- b) Para aquellos trabajadores cuyo contrato no lo sujete a horarios de trabajo diario;
- c) Para los que sean remunerados a base de comisiones por ventas o cobros; y
- d) Para los que desempeñan cargos de dirección, confianza o manejo.

Artículo 7

El trabajador que no labore la semana completa sin causa justificada no tiene derecho al pago del séptimo día.

Debe ser determinado por parte de los patronos y trabajadores, pero no puede ser menor al salario mínimo; puesto que existe un principio fundamental en la fijación de los salarios, este principio es el de igualdad: a trabajo desempeñado en puesto similar, y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también corresponde iguales salarios; éste principio regulado en el artículo 89, segundo párrafo del código de trabajo; así como también en el artículo 102 inciso c) de la constitución de la república.

En lo que se refiere a otro principio fundamental de los salarios, es que los mismos gozan de inembargabilidad de conformidad con el artículo 102 inciso e) de la constitución política, para la protección de los trabajadores y su familia.

6.11.9. Liquidación del Salario

Patronos y trabajadores deben fijar el plazo para el pago del salario sin que dicho plazo sea mayor de una quincena para trabajadores manuales ni de un mes para los trabajadores intelectuales (Art. 92 C.T.). El salario debe pagarse exclusivamente al trabajador o a la persona de su familia que indique por escrito o por acta levantada por autoridad de trabajo (Art. 94 C.T.). Debe pagarse exclusivamente en moneda del curso legal. Salvo pacto contrario, el salario debe pagarse en el lugar donde se prestan los servicios y durante las horas de trabajo o inmediatamente a que estas concluyan.

Tipos de salarios

- Salario en dinero: es el que se abona íntegramente con moneda de curso legal.
- Salario en especie: es el que paga en valores que no son moneda, principalmente con productos, o bien proporcionándole al trabajador vivienda y alimentación. El salario en especie puede pagarse a los campesinos hasta un máximo de un 30% de su salario en alimentos o artículos de consumo personal.

Salario mínimo

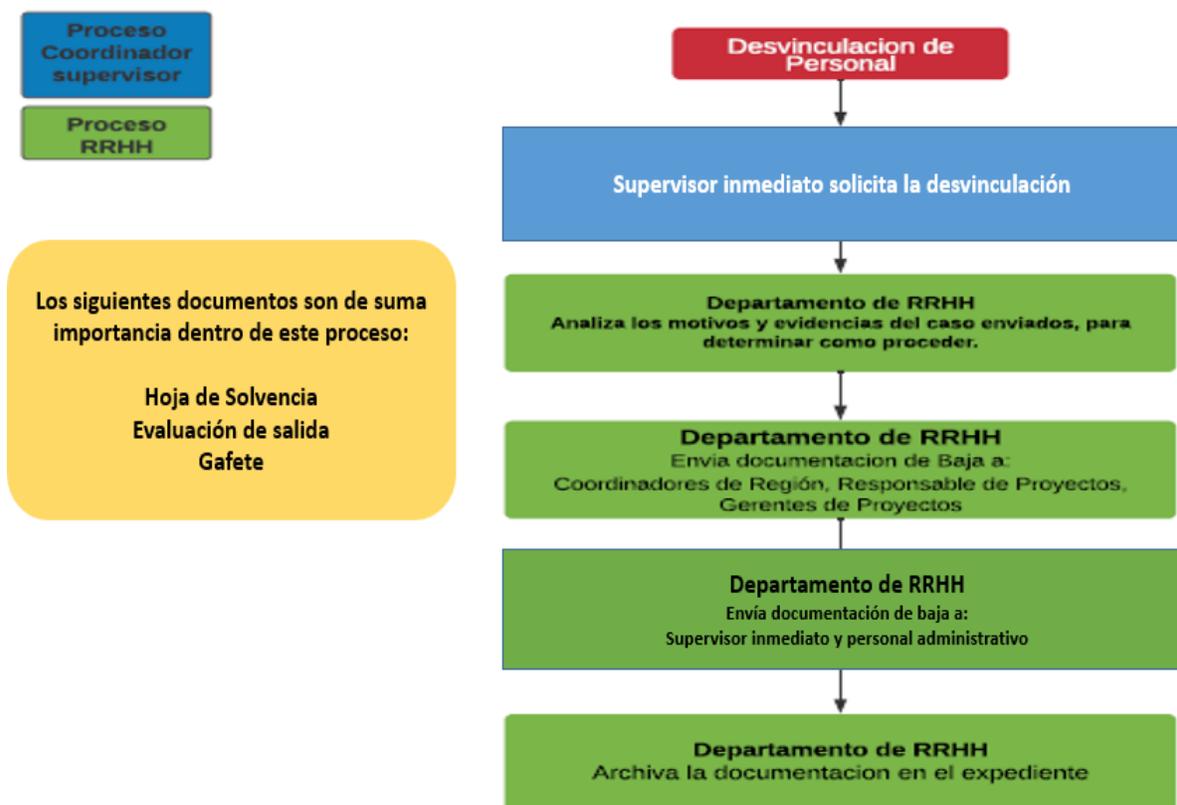
Es el límite retribuido y que no puede disminuirse sobre la cantidad fijada por las autoridades de trabajo para determinadas actividades económicas, agrícolas y de servicios.

Antecedentes históricos del salario mínimo

En Nueva Zelanda y Perú fueron los primeros países que legislaron sobre esta materia y la Organización Internacional de Trabajo en su XVI convención en 1,928 la instituyó para los demás países. El salario mínimo debe fijarse periódicamente como lo estipula el Código de Trabajo atendiendo a las diferentes modalidades de cada actividad y las posibilidades patronales en cada una de las diferentes actividades.

6.12. Proceso de Desvinculación Laboral

- Cuando soliciten **DESPIDOS** deben especificar detalladamente el motivo de baja.
- Deben incluir el documento de formulación de cargos para cumplir con lo que establece el reglamento Interno de Trabajo.
- Cuando el trabajador ha cometido alguna falta deben enviar las pruebas documentales y testigos para acreditar la falta cometida, las pruebas las deben presentar por medio de un acta administrativa en la cual se le hace saber al trabajador sobre el hecho a detalle especificando **lugar, modo y tiempo**. Se le debe hacer saber que su actuar es una falta grave, el acta debe estar firmada por el trabajador donde acepta la falta cometida, firma del jefe inmediato quien es testigo de los hechos.
- Es importante probar los hechos, por lo que deben incluir en el acta todas las pruebas que tengan, cada prueba que se tengan ya sean fotografías o videos debe ser legible y debe contener, **hora, fecha, lugar** etc.



6.13. Guía de capacitación y desarrollo



6.13.1. Diagnosticar las necesidades de Capacitación en la organización

El primer paso para establecer un eficiente Programa de Capacitación y Desarrollo (PCD) es analizar las necesidades de su empresa. Con ello se obtiene información acerca de dónde se necesita la capacitación, cuál debe ser el contenido y qué personas de su empresa deben capacitarse en determinados conocimientos, habilidades y destrezas.

Existen dos formas para determinar o identificar necesidades de capacitación: el análisis de necesidades por niveles (de la organización, de funcionamiento o tarea y de la persona individualmente hablando) y el análisis del rendimiento o desempeño del trabajador. Nos centraremos en el primer método por ser el más amplio y porque el segundo es tema de una guía completa de la ABE mediante los Programas de Evaluación del Desempeño (PED).

6.13.2. Análisis a nivel de la organización:

El análisis comienza con el examen de la estrategia, de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización en su conjunto.

- ¿En algunos puestos de trabajo clave, dependemos de una sola persona? ¿Tenemos personal “suplente” en puestos críticos, en caso el “titular” no se encuentre disponible?
- ¿El rendimiento de los trabajadores es satisfactorio, regular o insatisfactorio?
- ¿Si el rendimiento es insatisfactorio, es debido a la falta de conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador o a alguna máquina o herramienta que no funciona adecuadamente?

Debe tomar en cuenta que diferentes grupos de trabajo tienen diferentes necesidades de capacitación: supervisores de línea, mandos medios, alta gerencia.

Análisis a nivel de tarea:

Es preciso determinar qué tareas deben realizarse en cada puesto de trabajo, las habilidades necesarias para realizarlas y el nivel de rendimiento mínimo aceptable.

- ¿Cuál es la frecuencia de esta tarea?
- ¿Qué importancia tiene para la empresa, en cuanto a valor añadido y repercusiones de un rendimiento deficiente?
- ¿Es muy difícil aprender a realizar esta tarea? Sin lugar a duda, los esfuerzos de capacitación deben dirigirse de forma selectiva hacia las tareas más frecuentes, importantes y difíciles de aprender.

Análisis a nivel de personas:

El análisis se centra en sus trabajadores y busca descubrir discrepancias entre el rendimiento real y los niveles mínimos aceptables.

- ¿Quién o quiénes necesitan capacitación?, ¿De qué tipo?
- ¿Qué habilidades se requieren?, ¿Cuentan con las habilidades requeridas?

- ¿Están sus trabajadores en condiciones físicas y mentales de rendir adecuadamente?
- ¿Están disponibles los recursos necesarios para realizar su trabajo?
- ¿Se recompensa a los trabajadores por rendir adecuadamente?
- ¿Se critica el trabajo deficiente?, ¿Se elogia el buen rendimiento?

6.13.3. Plantear los objetivos que quiere lograr con la capacitación

Luego que ha determinado cuáles son las necesidades de capacitación en su empresa, defina los objetivos que quiere lograr con un Programa de Capacitación y Desarrollo.

- ¿Qué conocimientos, habilidades y destrezas deben adquirir sus trabajadores?
- ¿En qué grado deben adquirir y dominar dichas habilidades?
- ¿Qué programas de capacitación son los más adecuados para las habilidades requeridas?
- ¿Quiere que sus trabajadores se especialicen en una tarea en especial o que desarrollen polivalencia?

Una vez definidos los objetivos que quiere lograr con la capacitación, es conveniente determinar algunos Indicadores de Mejora que le ayuden a verificar si el PCD ha alcanzado sus objetivos con respecto a las mejoras en su empresa, por ejemplo:

- ¿En qué porcentaje ha mejorado la calidad de sus productos?
- ¿En cuánto ha mejorado la productividad de sus trabajadores?
- ¿Sus clientes reciben ahora una mejor atención de parte de sus trabajadores?
- ¿Se ha logrado reducir las mermas, reprocesos y tiempos improductivos, en qué porcentaje?

6.13.4. Determinación de programas y acciones específicas de capacitación

El éxito en la implantación de un PCD depende de la elección de los medios adecuados, para los trabajadores adecuados y desarrollado en las condiciones adecuadas. En términos más concretos, las siguientes preguntas pueden ayudarle a decidir la instauración del programa:

- ¿Tiene disponible un presupuesto para el Programa de Capacitación y Desarrollo?
- ¿Quién participará en el programa?, ¿Cuántos trabajadores participarán?
- ¿Quién impartirá la capacitación?, ¿Supervisores de línea, personal de RRHH, especialistas de otras áreas en la empresa, asesores externos, instituciones especializadas en el tema?
- ¿Qué medios se utilizarán?, ¿Clases presenciales o virtuales?, ¿Conferencias, debate de casos, auto-instrucción?
- ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje que alcancen?, ¿Conocimientos básicos, adquirir nuevas habilidades, desarrollar al máximo las habilidades ya existentes?

6.13.5. Evaluación de Resultados, a través de encuestas o reuniones grupales

La evaluación de los PCD es una actividad útil y necesaria, a pesar que, en la práctica, a menudo, no se lleva a cabo. No obstante, sin la evaluación de los resultados es imposible determinar si el programa ha cumplido sus objetivos. Entre las opciones que existen para recabar datos están los cambios en la productividad y sus indicadores, la realización de entrevistas y de pruebas objetivas, los resultados de la evaluación de desempeño PED, las encuestas de actitudes y los ahorros en gastos, por mencionar solo algunas. Con independencia del método, evaluar la efectividad de cualquier programa de capacitación supone responder las siguientes preguntas:

- ¿Se ha producido algún cambio?
- ¿Se debe al cambio observado al Programa de Capacitación?
- ¿Se relaciona verdaderamente el cambio con el logro de los objetivos de tu empresa?
- ¿Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo Programa de Capacitación?

Si bien se han propuesto diferentes métodos de evaluación de los PCD, la mayoría de especialistas están de acuerdo en que deben incluir al menos cuatro componentes:

- **Respuesta a la formación:** ¿Qué piensan los participantes del Programa de Capacitación? Este es el componente más habitual, pero puede ser el que lleve a mayor confusión, esto es, no hay pruebas aparentes de que se hayan producido cambios.
- **Aprendizaje:** ¿En qué medida han aprendido sus empleados lo que se les ha enseñado? ¿Han adquirido los conocimientos y habilidades que se habían fijado como objetivos del Programa? ¿Pueden mostrar los comportamientos adecuados?
- **Comportamiento:** ¿Qué cambios de comportamiento se han producido en su empresa como consecuencia de haber realizado el Programa de Capacitación? ¿Sus empleados pueden ahora hacer cosas que antes no podían hacer?
- **Resultados:** ¿Hasta qué punto se han producido resultados tangibles en cuanto a productividad?

6.13.6. Consideraciones finales

Antes del Programa de Capacitación:

- Al momento de designar quiénes asistirán al Programa de Capacitación, trate de formar grupos homogéneos en cuanto a capacidad y estilo preferido para el aprendizaje. Si bien los objetivos del PCD son los mismos, un grupo homogéneo o “parejo” de asistentes al curso permite mejorar resultados.
- Otro aspecto a tomar en cuenta es si sus empleados están motivados e interesados por aprender. Si el personal está motivado para cambiar y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y conductas diferentes, es probable que el PCD tenga más éxito.
- Cuando se establezca el nivel de rendimiento deseado luego del PCD, también debe definir la recompensa que recibirán por rendir eficientemente. Si su trabajador conoce la recompensa, tendrá una mayor motivación por participar activamente en el curso y aprender todo lo que pueda.

Durante el Programa de Capacitación:

- Sus trabajadores deben participar activamente en el curso, directa (práctica inmediata) o indirectamente (representación de papeles o simulacros). A través de la participación activa sus trabajadores estarán más atentos e interesados en el curso de formación.
- Debe darse a las personas la oportunidad de poner en práctica los nuevos conocimientos, habilidades y conductas que están aprendiendo. Es imposible encontrar un jugador profesional de fútbol o un pianista talentoso que no practique varias horas al día. Recuerde: “La práctica hace al maestro”.
- Establecer objetivos concretos y que puedan ser alcanzados por los asistentes al curso. Solamente cuando las personas se sienten capaces de lograr el objetivo, se motivan para hacerlo. Deben recibir retroalimentación permanente y precisa sobre su rendimiento

Después del Programa de Capacitación:

- Establecer un mecanismo de control para ver si se están aplicando los nuevos conocimientos, habilidades y conductas. Es probable que una vez que finalice el curso, los participantes vuelvan a sus conductas y comportamientos anteriores.
- Para asegurarse de que se aplican los nuevos conocimientos y conductas adquiridos o aprendidos, evalúe la conveniencia de un Programa de Reconocimiento.

Según la naturaleza de la empresa Panadería y Tienda San Juan se sugiere realizar una capacitación trimestral, para tener suficiente tiempo a fin de evaluar el desempeño previo a la formación, tomando en cuenta a quienes forman parte de la organización actualmente y a futuros trabajadores que pasan por el proceso de adaptación o inducción.

6.14. Plan de recompensa y reconocimiento

Las recompensas y los reconocimientos son un área de oportunidad si la empresa desea crecer significativamente, aplicar esta estrategia asegura agregar valor a los logros de los colaboradores, cuando son reconocidos por sus buenas acciones, se sienten eufóricos e importantes. Esto trae como resultado la inspiración a seguir mejorando y trabajar por metas más grandes. Por ende, se propone los siguientes programas de recompensa y reconocimiento:

Programa de empleado del mes

Se trata de un programa mensual en el que se reconoce a un colaborador destacado, ya sea por obtener un desempeño notable o cumplir los criterios establecidos por la empresa para tal fin. Las metas a alcanzar y el proceso de selección se comparte de manera transparente a toda la empresa. Estas pueden ser, por ejemplo, cumplir con cierta cantidad de proyectos, cerrar determinado número de ventas, obtener comentarios positivos por parte de los clientes, por puntualidad, compromiso laboral, etc.

Incentivo trimestral

Un plan de incentivos laborales es un programa en el que se identifica cuáles son los incentivos idóneos según la empresa y el tipo de colaboradores, con el objetivo de motivarlos para que aumenten su producción y mejoren sus resultados laborales. Estas bonificaciones adicionales al sueldo habitual pueden ser económicas o no. Para el empleado tiene que ser algo que le suponga una recompensa o un premio a su esfuerzo. Solo así el plan de incentivos será eficaz; es fundamental, además que este proyecto de incentivos sea entendible y que tanto los objetivos de la empresa como los incentivos, sean medibles cuantitativamente. Por último, una vez fijado el plan de incentivos después de cada evaluación de desempeño

VII. CONCLUSIONES

Dentro del análisis planteado sobre la influencia que tiene la organización de Recursos Humanos en la Panadería y Tienda San Juan, se concluye que:

1. La organización actual es un factor que repercute en el funcionamiento interno de la empresa, debido a que una empresa es exitosa cuando existe una gestión eficaz de todos los involucrados.
2. El ambiente laboral dentro de la organización, determina el entusiasmo y la satisfacción que tengan los colaboradores en sus actividades diarias, todo ello influye en la productividad de una empresa, y en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes.
3. Es esencial tener un sistema organizacional, que se adapte a las necesidades de la empresa para que los colaboradores y líderes identifiquen en qué parte de la organización ejercen sus actividades.
4. Tener una buena planeación estratégica lleva a la empresa a la mejora continua, que establezca la base organizacional para que todas las personas que forman parte de la compañía se alineen con la cultura empresarial.
5. Se puede concluir que al establecerse la estructura organizacional de la empresa ayuda a la determinación de funciones, para cada puesto de trabajo con la finalidad de que cada colaborador esté al tanto de las tareas y responsabilidades que se le consigna para obtener mejores resultados en la productividad.

6. Alinear los objetivos operativos con la estrategia organizacional permite generar mayor compromiso de parte de los colaboradores porque comprenderán la ruta hacia la que se dirige la empresa y cómo ser parte de las acciones que van a promover el cumplimiento del objetivo estratégico trazado.

7. Para la buena administración de recursos humanos se debe planificar, organizar, coordinar y controlar las técnicas que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores de la Panadería y Tienda San Juan, para asegurar que los objetivos planteados previamente a la ejecución de cualquier proyecto puedan garantizar su efectividad en el área de Recursos Humanos.

8. Se concluye que la falta de reconocimiento por un trabajo bien hecho y la ausencia de empatía genera desmotivación, menor productividad y mayores conflictos entre los colaboradores o entre éstos y sus líderes.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Contar con una buena organización, que asegure la participación de los colaboradores y líderes de la empresa para que el funcionamiento de la misma sea óptimo, creando vínculos de confianza entre sí, al desarrollar una buena comunicación entre colaboradores y supervisores de cada área a fin de que juntos logren los objetivos estratégicos de la organización.
2. Mejorar el proceso de inducción a través de una capacitación general como introducción a la organización para crear una experiencia de incorporación que aumente significativamente el compromiso y la retención de los empleados.
3. Cambiar el sistema de gestión organizacional a matricial, para delegar funciones a varias líneas de mando con el objetivo de aumentar la autonomía de la empresa, estimular la cooperación entre áreas de supervisión y departamentos con la intención de mejorar la comunicación entre supervisores de área y empleados de la empresa.
4. Implementar una nueva planeación estratégica que se adapte a la naturaleza de la empresa tomando en cuenta las necesidades de todos los colaboradores, para ofrecer un mejor servicio interno a cambio de obtener una cultura organizacional en la que todos puedan ser partícipes de la evolución empresarial de la Panadería y Tienda San Juan.
5. Actualizar el manual de funciones de la empresa con el propósito de contar con un documento de información que facilite la toma de decisiones en el proceso de selección y reclutamiento, teniendo en cuenta las características y requerimientos que se necesitan para ejercer cada puesto de trabajo exitosamente.

6. Ajustar con la mayor exactitud posible los objetivos generales de la empresa, con los objetivos del departamento de recursos humanos con el fin de concientizar a la gerencia general sobre la importancia de la administración de recursos humanos al permitir que el colaborador se sienta identificado con la organización de la empresa logrando un mejor rendimiento en sus actividades.

7. Elaborar un programa de capacitación y desarrollo idóneo tomando en cuenta las áreas que necesita mejorar como compromiso laboral, productividad y trabajo en equipo con el único propósito de aumentar la fidelización, el desempeño laboral, las buenas prácticas de manufactura e higiene, limpieza y salud tomando en cuenta que es una empresa dedicada a la elaboración de alimentos.

8. Diseñar un programa de reconocimiento y premiación para el colaborador, esta es una de las claves para que se sienta valorado e incentivado. Al aplicar esta técnica indiscutiblemente los empleados felices son más productivos y permanecen durante más tiempo en la empresa fomentando la lealtad y el compromiso.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- APD, E. d. (2019). *APD*. Obtenido de <https://www.apd.es/niveles-gestion-empresarial/>
- Arias, E. R. (2020). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-estructural.html>
- Arias, E. R. (2020). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-matricial.html#:~:text=Un%20organigrama%20matricial%20es%20aquel%20que%20permite%20estructurar,al%20personal%20adecuado%20en%20tareas%20o%20actividades%20determinadas.>
- Arias, E. R. (2020). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-circular.html>
- Ayclaborytax. (2019). *Ayclaborytax*. Obtenido de <https://www.ayclaborytax.com/blog/consejos-para-componer-la-jerarquia-de-una-empresa/>
- BIZNEO*. (s.f.). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/politicas-de-recursos-humanos/>
- BIZNEO BLOG*. (2015). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-reclutamiento/>
- BuenasTareas*. (2012). Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/Funcionalizaci%C3%B3n-De-La-Organizaci%C3%B3n-Reglas-y/4247702.html>
- Chivenato, I. (2011). *Administración del Recurso Humanos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Cisneros, P. (2003). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/>
- Corvo, H. S. (2021). *LIFEDER*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/organigrama-mixto/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20organigrama%20mixto%3F%2>

0El%20organigrama%20mixto,que%20corresponde%20a%20una%20estructura%20de%20proyectos%20%28horizontal%29.

Daniel21805. (s.f.). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/353347160/Mary-Parker-Follet-Teorias-de-Las-Organizaciones>

EAE Business School. (13 de 9 de 2021). Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/#:~:text=El%20primer%20antecedente%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20debemos,se%20desarroll%C3%B3%20b%C3%A1sicamente%20en%20Europa%20y%20Estados%20Unidos.>

Economía. (2013). Obtenido de <https://economia.org/recursos-humanos.php>

Economipedia. (2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/burocracia.html#:~:text=La%20burocracia%20es%20un%20sistema,con%20las%20instituciones%20de%20gobierno.>

Ensayos. (2015). *Buenas Tareas*. Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/Capacitaci%C3%B3n-y-Desarrollo-Del-Personal/81630106.html>

Equipo editorial, E. (2021). *Conceptos*. Obtenido de <https://concepto.de/organizacion/>

Erra, C. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-burocratico-de-organizacion/#:~:text=La%20burocracia%20se%20presenta%20como%20una%20em-presa%20u,de%20burocracia%3A%20es%20la%20organizaci%C3%B3n%20eficiente%20por%20excelencia.>

EUROINNOVA. (s.f.). Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-los-niveles-jerarquicos#:~:text=Tipos%20de%20estructuras%20jer%C3%A1rquicas%20El%20establecimiento%20de%20niveles,la%20autoridad%20directa%20o%20jefe%20sobre%20sus%20subordinados.>

Gutierrez, R. G. (2013). *SISTEMASUMMA*. Obtenido de <https://sistemasumma.com/2013/08/29/idades-organizacionales/>

- Heredia, S. A. (s.f.). *Monografias*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos94/descripcion-y-analisis-puestos/descripcion-y-analisis-puestos>
- IEAD. (2020). Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-los-recursos-humanos-de-una-empresa>
- Importancia.org*. (2013). Obtenido de <https://www.importancia.org/organizacion.php>
- jdduarte91. (2013). *Club ensayos*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/La-Gesti%C3%B3n-De-Los-Recursos-Humanos-Como-Atraer/693061.html>
- Kenjo. (2022). *Kenjo*. Obtenido de <https://blog.kenjo.io/es/como-se-organiza-el-departamento-de-recursos-humanos#:~:text=organizacional%20del%20futuro.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20organizaci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%3F,las%20tareas%20entre%20sus%20miembros>.
- LosRecursosHumanos.com*. (10 de 4 de 2016). Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-administrativa-de-weber/>
- Mayor, U. (s.f.). *COURSE HERO*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/22292153/CONCEPTO-DE-PUESTO/>
- Merino, J. P. (2022). *Definicion.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/taylorismo/>
- Morales. (s.f.). Obtenido de <https://adecco.com.ec/recursos-humanos/>
- Morales, F. C. (2020). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Nirian, P. O. (2020). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>
- Noticias IEAD*. (2022). Obtenido de <https://iead.es/recursos-financieros-que-son-para-que-sirven-que-tipos-hay/>
- Online. (1968). *Psicologia online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/complejidad-organizacional-las-estructuras-organizacionales-1736.html>

Organización. (s.f.). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/organizacion/>

RANDSTAD. (2022). Obtenido de <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/conoce-las-funciones-y-responsabilidades-de-un-departamento-de-rrhh/>

Real Academia Española. (2021). Obtenido de <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n>

Redalyc. (2019). Obtenido de <https://blog.kenjo.io/es/como-se-organiza-el-departamento-de-recursos-humanos#:~:text=organizacional%20del%20futuro.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20organizaci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%3F,las%20tareas%20entre%20sus%20miembros.>

Rodriguez, J. (2022). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/organigrama-horizontal>

Román, C. C. (2010). *library*. Obtenido de <https://1library.co/article/subsistema-de-provisi%C3%B3n-de-recursos-humanos.ynexw9jy>

Rubio, N. M. (2021). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-sistemas-organizacion>

seleccion, r. y. (s.f.). *BIZNEO*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-reclutamiento/>

STRUCTURALIA. (17 de 3 de 2021). Obtenido de <https://blog.structuralia.com/los-12-principios-organizacion-empresarial-importancia>

WEBSCOLAR. (2015). Obtenido de <https://www.webscolar.com/los-recursos-organizacionales>

Wulf, C. R. (2021). *ORGANIZATUPYMES*. Obtenido de <https://organizatupyme.com/la-importancia-de-la-organizacion-empresarial-y-las-3-etapas-para-lograrla/>

Zona Económica. (s.f.). Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/recursos>

X. ANEXOS

Encuestas realizadas en la Investigación de campo septiembre 2022



Universidad Mesoamericana

Sede Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de empresas

A continuación, se le presenta una serie de preguntas referentes a la organización de recursos humanos de la empresa Panadería y Tienda San Juan. La finalidad de la encuesta es de carácter investigativo, todas las respuestas serán totalmente confidenciales.

- Género:
 - Femenino
 - Masculino
- Edad:
 - 21 a 30 años
 - 31 a 40 años
 - 41 a 50 años
 - 51 a 60 años

Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?
 - 1 a 5 años
 - 6 a 10 años
 - 11 a 15 años
 - 16 a 20 años
 - 21 a 25 años
 - 26 a 30 años
 - 31 a 35 años
 - 36 a 40 años o más

2. ¿Considera que la misión y visión de la empresa Panadería y Tienda San Juan está acorde a los objetivos de la organización del recurso humano?
- Si
 - No
3. Conforme a su experiencia, ¿Los colaboradores han cumplido en su totalidad la filosofía y los valores de la organización?
- Si
 - No
4. ¿Cree que las capacitaciones al personal conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo

¿Por qué?: _____

5. Según su opinión, ¿Cree que el proceso de delegación de funciones ha sido efectivo para el funcionamiento de la empresa?
- Si
 - No

¿Por qué?: _____

6. ¿Considera importante la supervisión continua al personal para lograr la máxima productividad?
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo

¿Por qué?: _____

7. ¿El personal cuenta con todo lo necesario para realizar sus tareas diarias?
- Si
 - No
8. Hasta el momento, ¿Las estrategias utilizadas para resolver conflictos entre trabajadores y directivos han resultado positivas para el crecimiento de la empresa?
- Si
 - No

¿Por qué?: _____

9. ¿Considera que los procesos de selección y reclutamiento de la empresa han resultado efectivos?

- Si
- No

¿Por qué?: _____

10. ¿Cómo podría calificar el ambiente laboral que brinda la empresa Panadería y Tienda San Juan actualmente?

- Excelente
- Regular
- Necesita Mejorar

¡Muchas gracias por su colaboración!



Universidad Mesoamericana

Sede Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de empresas

A continuación, se le presenta una serie de preguntas referentes a la organización de recursos humanos de la empresa Panadería y Tienda San Juan. La finalidad de la encuesta es de carácter investigativo, todas las respuestas serán totalmente confidenciales.

- Género:
 - Femenino
 - Masculino
- Edad:
 - 18 a 20 años
 - 21 a 30 años
 - 31 a 40 años
 - 41 a 49 años

Preguntas:

1. Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?
 - a. 1 a 5 años
 - b. 6 a 10 años
 - c. 11 a 15 años
 - d. 16 a 20 años
 - e. 21 a 25 años
 - f. 26 a 30 años
 - g. 31 a 35 años
 - h. 36 a 40 años o más
2. ¿Conoce la misión de la empresa donde labora: panadería y tienda San Juan?
 - Si
 - No
3. ¿Sabe cuál es la visión de la empresa: panadería y tienda San Juan?
 - Si
 - No

4. ¿Conoce cuál es la filosofía que sigue la empresa?

- Si
- No

5. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Por qué?: _____

6. ¿Las actividades que realiza son congruentes con su puesto?

- Si
- No

¿Por qué?: _____

7. ¿Las divisiones de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Por qué?: _____

8. ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

- Si
- No

¿Por qué?: _____

9. De acuerdo a su opinión, ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

- Si
- No

10. ¿Logra identificar el departamento de recursos humanos dentro de la empresa Panadería y Tienda San Juan?

- Si
- No

11. ¿Considera que los procesos de cambio organizacional de la empresa ayudan u obstaculizan su trabajo?

- Si
- No

¿Por qué?: _____

12. ¿Cómo podría calificar el ambiente laboral en el que se desenvuelve?

- Excelente
- Regular
- Necesita Mejorar

¿Por qué?: _____

13. ¿Cree que es importante la capacitación continua del personal?

- Si
- No

¿Por qué?: _____

14. ¿Es indispensable la supervisión constante de su trabajo para lograr sus objetivos diarios?

- Si
- No

¿Por qué?: _____

15. ¿Considera que el proceso de organización laboral actual es efectivo?

- Si
- No

¿Por qué?: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Encuesta realizada post- capacitación

Panadería y Tienda San Juan

Personal de la Panadería y Tienda San Juan

Encuesta de reconocimiento y premiación



En la siguiente escala indique con cual termino se identifica más para contestar a cada pregunta, rodeando el número de cada uno.

Siempre Frecuentemente Raramente Nunca

1 2 3 4

No.	Pregunta	1	2	3	4
1	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que realizo	1	2	3	4
2	Realmente hay muy poca oportunidad de crecimiento en mi trabajo	1	2	3	4
3	Mi jefe es bastante competente en la ejecución de su trabajo	1	2	3	4
4	No estoy satisfecho/a con los beneficios que recibo	1	2	3	4
5	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido	1	2	3	4
6	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos	1	2	3	4
7	Los beneficios que recibo son tan buenos como los que ofrecen otras empresas	1	2	3	4
8	No siento que el trabajo que hago es apreciado	1	2	3	4
9	Encuentro que tengo que trabajar más duro de lo que debiera, debido a la incompetencia de mi equipo de trabajo	1	2	3	4
10	Me sentiría mejor si me reconocieran a menudo por el trabajo que realizo	1	2	3	4
11	Me gustaría recibir incentivos para realizar mejor mi trabajo	1	2	3	4

Panadería y Tienda San Juan

Personal de la Panadería y Tienda San Juan

Autoevaluación de desempeño



En la siguiente escala indique con cual termino se identifica más para contestar a cada pregunta, rodeando el número de cada uno.

Área de desempeño	1	2	3	4
Orientación de resultados	1	2	3	4
Termino mi trabajo oportunamente	1	2	3	4
Cumplo con las tareas que se me encomiendan	1	2	3	4
Realizo un volumen adecuado de trabajo	1	2	3	4
Calidad	1	2	3	4
No cometo errores en el trabajo	1	2	3	4
Hago uso racional de los recursos	1	2	3	4
No requiero supervisión frecuente	1	2	3	4
Me muestro profesional en el trabajo	1	2	3	4
Me muestro respetuoso amable en el trato a los demás	1	2	3	4
Relaciones interpersonales	1	2	3	4
Me muestro cortés con el personal y mis compañeros	1	2	3	4
Brindo una adecuada orientación a mis compañeros	1	2	3	4
Evito los conflictos en mi equipo de trabajo	1	2	3	4
Iniciativa	1	2	3	4
Muestro nuevas ideas para mejorar los procesos	1	2	3	4
Me muestro accesible al cambio	1	2	3	4
Me anticipo a las dificultades	1	2	3	4
Tengo la capacidad para resolver problemas	1	2	3	4
Trabajo en equipo	1	2	3	4
Tengo la aptitud para integrarme al equipo	1	2	3	4
Me identifico con los objetivos de la empresa	1	2	3	4
Organización	1	2	3	4
Planifico mis actividades	1	2	3	4
Hago uso de indicadores para realizar mi trabajo	1	2	3	4
Me preocupo por alcanzar las metas	1	2	3	4



Fuente: Diagnostico situacional de la empresa Panadería y Tienda San Juan. Área de producción. Julio 2022



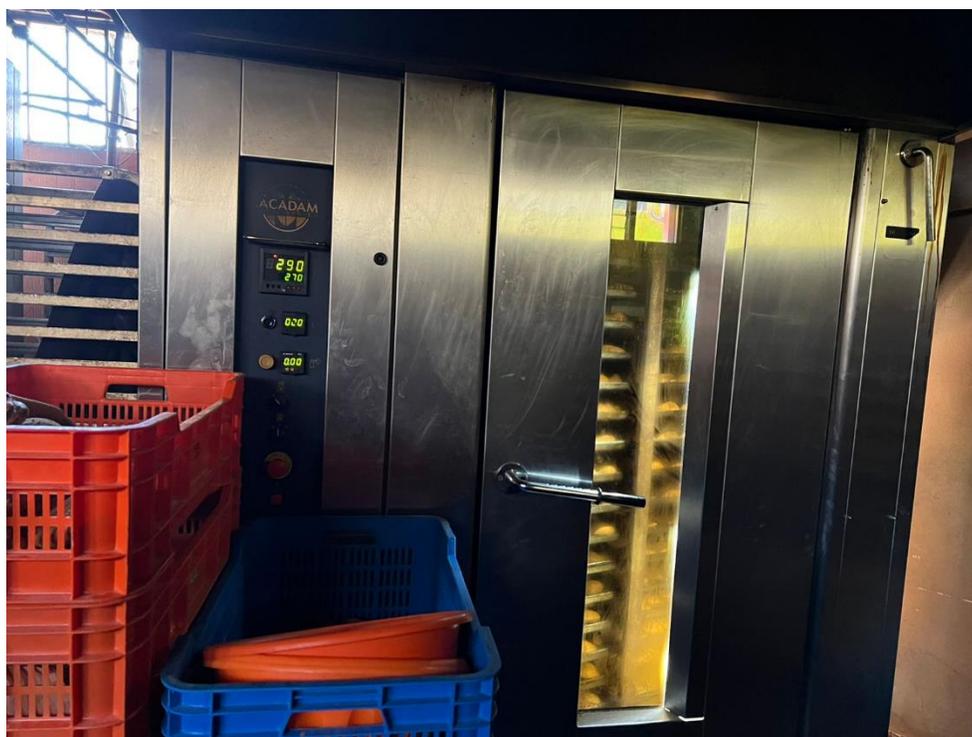
Fuente: Diagnostico situacional de la empresa Panadería y Tienda San Juan. Área de producción. Julio 2022



Fuente: Diagnostico situacional de la empresa Panadería y Tienda San Juan. Visión y misión. Julio 2022



Fuente: Diagnostico situacional de la empresa Panadería y Tienda San Juan. Área de producción. Julio 2022



Fuente: Diagnostico situacional de la empresa Panadería y Tienda San Juan. Área de producción. Julio 2022



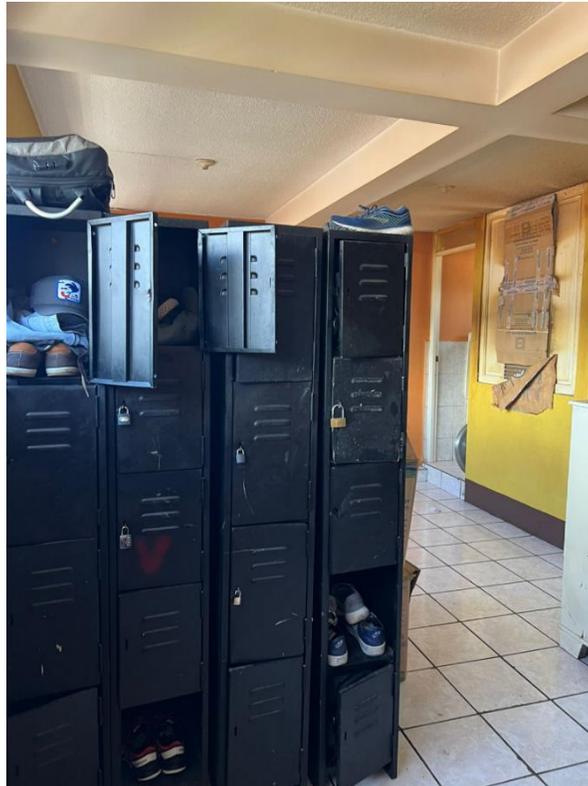
Fuente: Diagnostico situacional de la empresa Panadería y Tienda San Juan. Área de producción. Julio 2022



Fuente: Diagnostico situacional, área de producción. Julio 2022.



Fuente: Diagnostico situacional, área de bodega. Julio 2022.



Fuente: Diagnostico situacional, área de descanso y vestidores para empleados. Julio 2022.



Fuente: Diagnostico situacional, comedor para colaboradores. Julio 2022.



Fuente: Diagnostico situacional, área de bodega. Julio 2022.



Fuente: Diagnostico situacional, área de bodega. Julio 2022.



Fuente: Investigación de campo septiembre 2022



Fuente: Investigación de campo septiembre 2022



Fuente: Investigación de campo septiembre 2022



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.



Fuente: Ejecución del proyecto, octubre 2022.