

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Análisis y mejora de la metodología de la
administración a distancia de Recursos Humanos en
"Guzmán y Asociados"

Trabajo de investigación presentado por
Rodolfo Andrés Guzmán Rosales
para optar al grado académico de
Licenciado en Ingeniería Industrial

BIBLIOTECA
DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Guatemala
2003

Análisis y mejora de la metodología de la
administración a distancia de Recursos
Humanos en "Guzmán y Asociados"

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Análisis y mejora de la metodología de la
administración a distancia de Recursos
Humanos en "Guzmán y Asociados"

BIBLIOTECA
DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Trabajo de investigación presentado por
Rodolfo Andrés Guzmán Rosales
para optar al grado académico de
Licenciado en Ingeniería Industrial

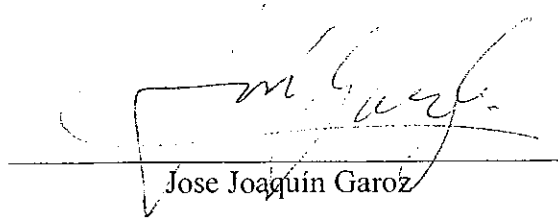
Guatemala
2003

Vo.Bo. :

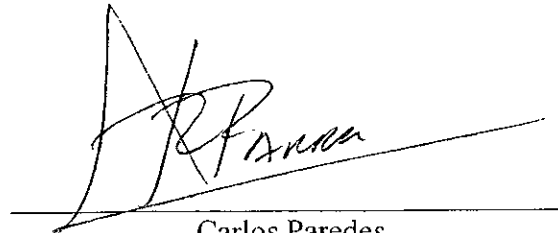


X Maria Innes Moeschler
POR


Tribunal



Jose Joaquin Garoz



Carlos Paredes



X Maria Innes Moeschler

Fecha de aprobación: 31 de enero del 2003

PREFACIO

Este estudio fue elaborado con el fin de satisfacer una inquietud personal, que consiste en mejorar la metodología con la que se administra el recurso humano a distancia, en la compañía "Guzmán y Asociados". Ya que uno de los papeles de la Ingeniería Industrial es el de mejorar procesos, se considera que ésta es una buena oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. La idea del estudio se basa en que el factor humano es lo más importante en toda empresa, y es por eso que una buena administración del recurso humano tiene como resultado el aumento de la productividad.

Toda la información utilizada para realizar la investigación fue recopilada, basada en cuestionarios y reuniones con el personal de la empresa, a quienes agradezco la valiosa colaboración que me brindaron, así como también a mi asesora, por guiarme en la elaboración de la misma.

RESUMEN

El presente estudio consiste en analizar y evaluar la metodología de la administración a distancia de los recursos humanos en la región centro americana de la compañía "Guzmán y Asociados, empresa que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo en el mundo, para luego proponer mejoras que permitan al Departamento de Recursos Humanos una mayor eficacia en la administración de las personas a distancia. Las oficinas generales se encuentran en Guatemala, que es donde se ha establecido el Departamento de Recursos Humanos para la región.

Se realizó la investigación por medio de técnicas y procedimientos, los cuales permitieron la recopilación y análisis de la información, para luego proponer mejoras en las distintas áreas que administra el Departamento de Recursos Humanos.

CONTENIDO

| | |
|-----------------|----|
| PREFACIO | iv |
| RESUMEN | v |
| CONTENIDO | vi |

| | Página |
|--|--------|
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 2 |
| A. Administración de Recursos Humanos | 2 |
| B. Reclutamiento de personal..... | 3 |
| C. Selección de personal..... | 3 |
| D. Análisis y descripción de puestos..... | 4 |
| E. Capacitación de personal | 4 |
| F. Evaluación del desempeño | 4 |
| G. Administración de compensaciones..... | 4 |
| H. Higiene y seguridad de los empleados..... | 5 |
| III. MANEJO ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN GUZMÁN Y..... | 6 |
| ASOCIADOS..... | 6 |
| A. Reclutamiento de personal..... | 8 |
| B. Selección de personal..... | 8 |
| C. Capacitación y desarrollo del Recurso Humano..... | 9 |
| D. Servicio al cliente interno..... | 11 |
| E. Administración de personal | 11 |
| F. Clima organizacional..... | 12 |
| G. Seguridad en el trabajo | 12 |
| H. Administración de compensaciones..... | 13 |
| I. Planificación de Recursos Humanos | 13 |
| IV. Problemas detectados..... | 14 |
| A. Planteamiento del problema..... | 14 |
| B. Interpretación de resultado..... | 15 |
| V. DISEÑO DE LAS NUEVAS METODOLOGÍAS..... | 19 |
| A. Reclutamiento de personal..... | 21 |
| B. Selección de personal..... | 22 |

| | |
|--|----|
| C. Capacitación y desarrollo de personal..... | 22 |
| D. Servicio al cliente interno..... | 24 |
| E. Administración de personal a distancia | 24 |
| F. Clima organizacional..... | 25 |
| G. Seguridad | 25 |
| H. Administración de sueldos y salarios | 25 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 26 |
| VII. BIBLIOGRAFÍA..... | 28 |
| VIII. APENDICE..... | 29 |

I. INTRODUCCIÓN

La empresa "Guzmán y Asociados" inició sus operaciones en la región de Centroamérica en el año de 1986. En ese entonces no se contaba con un departamento de Recursos Humanos y el control del personal se realizaba desde la región situada en México, pero el sistema era ineficiente y fracasó. Esto provocó que el nivel de ventas en toda la región de Centroamérica durante 12 años tuviera un porcentaje de crecimiento de ventas únicamente de un dígito, por tanto, en 1999 se creó el Departamento de Recursos Humanos en Guatemala para la región de Centroamérica, contando con un gerente y tres subgerencias, para la administración de personal.

La actual administración a distancia a los países de El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica sigue siendo deficiente, debido a que no se ha incorporado una metodología adecuada que permita un control constante y eficiente a distancia de todas las actividades del proceso administrativo de Recursos Humanos.

Por todo lo anterior, se ha considerado necesario y urgente realizar un estudio que permita procesos administrativos eficaces en la administración a distancia, ya que la administración de personal en las oficinas centrales sí ha sido efectiva y esto ha permitido elevar la tasa de crecimiento del volumen de ventas a dos dígitos en Guatemala.

II. MARCO TEÓRICO

Para las personas que consulten este documento de investigación, a continuación se presenta una breve explicación de todas las áreas del proceso administrativo de Recursos Humanos, con sus objetivos correspondientes.

A. Administración de Recursos Humanos

Es la preparación adecuada, mantenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones.

Tiene como objetivo principal, proporcionar personal capacitado y motivado en el logro de objetivos organizacionales (las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes en el individuo, para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve)

El sistema de administración de Recursos Humanos, incluye:

1. Planificación de personal
2. Análisis y descripción de puestos
3. Reclutamiento de personal
4. Selección de personal
5. Evaluación del desempeño
6. Capacitación y desarrollo
7. Administración de compensaciones
8. Higiene y seguridad en el lugar de trabajo.

B. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es el proceso por medio del cual se localizan e invitan candidatos para cubrir las vacantes existentes o previstas conforme la planificación de Recursos Humanos. Durante este proceso se informa a los solicitantes respecto a los requisitos requeridos para desempeñar el puesto y de los beneficios que ofrece la organización puede ofrecer a sus empleados. Para cubrir una plaza deberá tomarse en cuenta la disponibilidad de personal, las políticas de Recursos Humanos de la organización y los requerimientos del puesto.

El proceso de reclutamiento comienza desde que el Departamento de Recursos Humanos recibe la requisición de personal (documento por medio del cual, el departamento interesado solicita al Departamento de Recursos Humanos, personal para cubrir determinada plaza), y culmina cuando ya se tiene determinado número de candidatos que iniciarán el proceso de selección.

C. Selección de personal

Por lo general, el proceso de reclutamiento proporciona un número de solicitantes cuyas calificaciones deben medirse en relación con los requerimientos del puesto. La selección es el proceso de elegir individuos con las cualidades adecuadas para llenar las vacantes existentes o proyectadas. Con un creciente énfasis en el lado humano de la competitividad, es de gran importancia tomar decisiones de contratación correctas.

Si bien en términos generales el Departamento de Recursos Humanos es responsable del proceso de selección, los gerentes de línea suelen tomar la decisión final para la contratación de una persona en su unidad. Por lo tanto, es importante que comprendan los objetivos, políticas y prácticas que se emplean en la selección y que participen en ésta desde el principio.

D. Análisis y descripción de puestos

Se considera que el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de Recursos Humanos, debido a que la información que recoge, sirve para muchas funciones de dicha administración. El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos, siguiendo varios pasos predeterminados que se especifican con anticipación al estudio. El análisis de puestos da como resultado, un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de veinte a treinta tareas o actividades individuales. Los gerentes de Recursos Humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de Recursos Humanos, como el desarrollo de criterios de evaluación de desempeño la capacitación requerida. El propósito final del análisis de puestos es mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

E. Capacitación de personal

Tiene por objetivo brindar al personal el entrenamiento y desarrollo que le permitirá un desempeño óptimo en la búsqueda de la excelencia y competitividad.

F. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la sistemática apreciación del desempeño del individuo en el cargo y tiene como objetivo elevar su nivel de productividad. Toda evaluación es un proceso que permite medir la excelencia, determinar las deficiencias en el desempeño del puesto y brindar una retroalimentación.

G. Administración de compensaciones

Es un conjunto de normas y procedimientos tendentes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización

1. Valuación de puestos

a. **Valor relativo:** se determina por el nivel jerárquico que ocupa el puesto, tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

b. **Valor absoluto:** se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

2. **Nivel de salarios.** Es un elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus empleados.

H. Higiene y seguridad de los empleados

Es un conjunto de normas y procedimientos tendentes a la protección de la integridad física y mental del trabajador.

A fin de ofrecer condiciones laborales seguras, es preciso que las empresas establezcan un programa formal, que en muchas organizaciones está bajo la dirección del gerente de Recursos Humanos.

Los objetivos son:

- Carácter preventivo, evitando que el empleado se enferme o se ausente por enfermedad.
- Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- Evitar lesiones
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

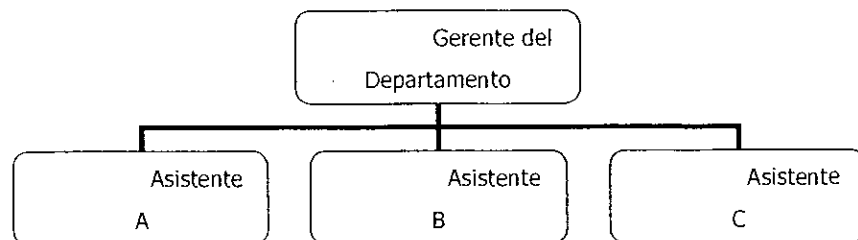
III. MANEJO ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN GUZMÁN Y ASOCIADOS

El objetivo de este capítulo es analizar la forma en que se lleva actualmente el proceso administrativo de Recursos Humanos de la empresa en Guatemala y en los demás países de la región centroamericana, para luego crear normas y estrategias que permitan al Departamento de Recursos Humanos administrar a todos los demás países de Centroamérica, con la misma eficiencia con que se realiza en nuestro país, aplicando sistemas adecuados a distancia.

El Departamento de Recursos Humanos para la región de Centroamérica lleva tan sólo tres años de existir; inicialmente las funciones de Recursos Humanos se manejaban desde México, pero esto no funcionó. En Guatemala, que es donde se encuentran las oficinas generales desde entonces, se administra a distancia el recurso humano de los demás países de la región, ya que por el volumen de venta que representa la región de Centroamérica, no es rentable para la empresa colocar un Departamento de Recursos Humanos en cada país. Únicamente se cuenta con salas de venta y distribución, en las cuales se encuentran alrededor de diez empleados y un representante o líder, quien se encarga de reportar a la central, todo el movimiento del negocio.

Actualmente, la administración del Departamento de Recursos Humanos en Guatemala es eficiente. Sin embargo, en los demás países de Centroamérica, la metodología administrativa varía, provocando que la presencia de este departamento no sea tan efectiva.

Estructura del Departamento de Recursos Humanos en las oficinas centrales:



Para tener una visión más clara, se presenta a continuación un listado con las funciones que cada persona del Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo:

Gerente del Departamento de Recursos Humanos

- Promociones
- Despidos
- Administrar compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Servicio al cliente interno
- Beneficios a empleados
- Clima organizacional (para Guatemala)

Asistente A del Departamento de Recursos Humanos

- Reclutamiento
- Selección
- Servicio al cliente interno
- Clima organizacional (para Guatemala)

Asistente B del Departamento de Recursos Humanos

- Capacitación y desarrollo de personal

- Servicio al cliente interno
- Clima organizacional (para Guatemala)
- Asistente C del Departamento de Recursos Humanos
- Seguridad en el lugar de trabajo
- Distribuciones y espacios del lugar de trabajo
- Servicio al cliente interno
- Clima organizacional (para Guatemala)

A. Reclutamiento de personal

En el proceso de reclutamiento de Guzmán y Asociados nunca se utilizan los medios de comunicación como la prensa, la televisión o la radio. Este proceso se realiza directamente, por medio de universidades locales o por agencias de reclutamiento.

En Guatemala, para el reclutamiento en las universidades, se realizan presentaciones a los estudiantes para dar a conocer la compañía, así como las vacantes; en los demás países de Centroamérica, debido a que no se cuenta con personal del Departamento de Recursos Humanos para ese efecto, no se pueden realizar estas presentaciones, y es por medio de llamadas telefónicas desde Guatemala a los jefes de departamento de las carreras, que se solicita candidatos para las universidades a aplicar a las plazas vacantes, en las oficinas de cada país.

B. Selección de personal

En la parte de selección para Guatemala, se evalúan inicialmente dos puntos: El APPI (Aplicación por el Internet, en el que se evalúa nivel de inglés e intereses de la persona) y el EML (examen escrito de matemática y lógica). El APPI y el EML se evalúan en una escala de uno a diez, y se requiere que en ambos casos, la puntuación sea mayor de seis, para que se considere a la persona como un posible candidato.

El APPI, a la hora de ser llenado por la persona, es enviado a la dirección indicada en el Internet, éste es recibido en Venezuela, que es donde se evalúa. El resultado del mismo es enviado a Guatemala al cabo de ocho días hábiles. El EML es evaluado localmente.

Seguidamente, se entrevista al candidato, inicialmente por el Departamento de Recursos Humanos y luego, por alguno de los gerentes del área a la cual está aplicando la persona. Si la persona cumple con el perfil definido para el puesto y el gerente la recomienda para la empresa, la persona tendrá una última entrevista con su jefe requirente. Por último, si se desea contratar al candidato, se le cita para hacerle una oferta salarial.

En los demás países de Centroamérica, este proceso difiere. El APPI y el EML sí se toman en cuenta y son evaluados de la misma manera que en Guatemala, es decir, el APPI se evalúa en Venezuela y la respuesta se la mandan al encargado de reclutamiento y selección de Guatemala, el EML puede ser pasado a los candidatos por cualquiera de los empleados de cada país y es evaluado por ellos mismos. Luego que el encargado de reclutamiento y selección en Guatemala confirma que la persona aprobó el APPI, el candidato es entrevistado por el jefe inmediato. Las entrevistas por parte de Recursos Humanos y los gerentes de área no se realizan. Si se contrata a la persona, únicamente se notifica al Departamento de Recursos Humanos en Guatemala

C. Capacitación y desarrollo del Recurso Humano

1. Tipos de capacitación. La metodología que utiliza el Departamento de Recursos Humanos, en Guzmán y Asociados, para capacitar al personal se divide en dos tipos: capacitación funcional y capacitación corporativa.

- a. Capacitación funcional: Es el entrenamiento específico para el puesto de trabajo.
- b. Capacitación corporativa: Se enfoca al desarrollo integral del individuo incluyéndose, además, toda aquella información relacionada con la misión, visión y reglamentos de la organización.

En los países de Centroamérica, a excepción de Guatemala, son los gerentes de cada país los que deciden qué cursos de capacitación dar a sus empleados.

2. Fuentes para la capacitación y desarrollo. En general, los cursos de capacitación y desarrollo pueden ser brindados tanto por fuentes internas como externas, dependiendo del curso o entrenamiento que se requiera.

a. **Capacitación interna.** La capacitación interna normalmente la dan los gerentes con experiencia. Estos gerentes se encuentran en las oficinas generales, y se aprovechan las visitas periódicas de supervisión que realizan a los países de Centroamérica para que impartan las capacitaciones.

El Departamento de Recursos Humanos brinda la información necesaria con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, para que los gerentes puedan impartir los cursos y entrenamientos.

Dentro de la capacitación interna, se incluye, asimismo, el programa de inducción a nuevos empleados.

La capacitación interna cuenta, además, con una red interna (Intranet), que incluye cursos de distintas áreas, los cuales pueden ser solicitados al pagar cierta cantidad de dinero. Los cursos se encuentran por área, todos estos cursos son funcionales. Las áreas son Ventas, Mercadeo, Recursos Humanos, Logística, Contabilidad y Computación.

b. **Capacitación externa.** Esta capacitación puede ser brindada por empresas externas. Los representantes de los países de Centroamérica o Recursos Humanos en Guatemala, evalúan los contenidos de los cursos conforme los objetivos basados en los requerimientos y necesidades de entrenamiento de los puestos de trabajo

D. Servicio al cliente interno

En las oficinas centrales en Guatemala, todo el personal del Departamento de Recursos Humanos puede atender directamente al empleado que se acerque a hacer una consulta. Con relación a los demás países de Centroamérica, las personas hacen sus consultas por teléfono y la persona que les atiende de las oficinas centrales se encarga de resolver sus dudas o problemas, y les da seguimiento.

La red interna de la empresa, facilita el trabajo al Departamento de Recursos Humanos brindando toda la información sobre las políticas, normas, principios y valores que maneja la compañía, así como información de cada departamento. Cada persona puede acceder a la red, si desea profundizar en algún tema. También se puede encontrar información sobre beneficios a empleados, tiempos de vacaciones, seguros médicos, directorio de los empleados de la empresa, noticias importantes sobre el negocio, proceso de préstamos, etc.

Cada empleado tiene una cuenta de correo electrónico, la cual utiliza el Departamento de Recursos Humanos para mandar comunicados de importancia sobre decisiones del negocio, recordatorio de normas de conducta, contrataciones, despidos, promociones, etc.

E. Administración de personal

En las oficinas centrales de Guzmán y Asociados, la confianza es uno de los valores más fuertes dentro de su cultura organizacional. Los empleados no son supervisados en aspectos de horarios de entrada y salida. En los demás países se tiene el problema de puntualidad de horarios, esto es más difícil de controlar, puesto que los gerentes no se mantienen todo el tiempo en las oficinas debido a sus múltiples funciones.

El Departamento de Recursos Humanos se basa en la evaluación de desempeño para conocer las áreas de oportunidad y fortalezas de la gente. Estas evaluaciones incluyen factores con parámetros específicos que la persona tiene que alcanzar, como: cantidad y calidad de trabajo, colaboración, conducta, responsabilidad, puntualidad, etc. Con base en esto, el

Departamento de Recursos Humanos crea estrategias de retroalimentación anual para el personal en los demás países del área. Si existe un problema muy grave, el líder del país se comunica con el Departamento de Recursos Humanos, informando sobre el mismo, aunque toma su decisión en forma aislada.

En conclusión, puede decirse que la administración por parte de Recursos Humanos en los países que maneja a distancia es **muy débil y deficiente**. Los jefes de cada país, además de sus funciones específicas, se encargan de muchos aspectos propios del Departamento de Recursos Humanos. En Guatemala, los gerentes de área están siempre bien alineados con el Departamento de Recursos Humanos en las acciones que deben tomar con el personal.

F. Clima organizacional

En los países de la región de Centroamérica, a excepción de Guatemala, son los gerentes de cada país los encargados de mantener un ambiente laboral agradable, así como el de inculcar en los empleados la cultura organizacional.

Cada país realiza sus celebraciones independientemente, Recursos Humanos sólo les notifica a los gerentes, la cantidad de dinero que tienen disponible para realizar la actividad. Entre las celebraciones se encuentran: Navidad, celebración del año fiscal, día del padre, día de la madre.

G. Seguridad en el trabajo

Con relación a la seguridad, no se ha visto, a la fecha, ninguna preocupación por este punto en los países administrados a distancia. No se cuenta con programas de seguridad organizacional.

H. Administración de compensaciones

El análisis de los puestos de trabajo lo realizan los gerentes de cada país. Las compensaciones salariales son manejadas directamente por el gerente del Departamento de Recursos Humanos. Esta persona analiza el salario y desarrollo de cada persona dependiendo del rendimiento, que se ve reflejado en la evaluación de desempeño por objetivos, realizado con anterioridad entre el jefe y el empleado.

Las funciones de remuneraciones al personal, está a cargo de una empresa ajena a la organización, que funciona bajo las decisiones del gerente de Recursos Humanos.

I. Planificación de Recursos Humanos

Con relación a la planificación del recurso humano en Centroamérica, no se incluye en el presente trabajo de investigación, ya que es realizada conforme a la planificación estratégica de toda la organización, en el mundo.

IV. Problemas detectados

A. Planteamiento del problema

Ineficacia de las funciones del Departamento de Recursos Humanos a distancia, en la región de Centroamérica.

Para determinar los problemas en cuestión, se utilizó la metodología siguiente:

1. Cuestionarios pasados a empleados y líderes en los países a distancia que recopilen toda la información con relación a los problemas administrativos a distancia. (Ver Apéndice 1)
2. Entrevistas con la gente del Departamento de Recursos Humanos y gerentes de cada área, exponiéndoles los procedimientos actuales.
3. Luego de tener toda la información de las entrevistas y cuestionarios, se interpretó, analizó la información, se graficó el resultado de las entrevistas (ver Apéndice 2) y se tomó la información más consistente de las misma

B. Interpretación de resultado

1. Reclutamiento de personal

a. Al reclutar únicamente a la gente recomendada por los jefes de departamento de las universidades, pueden no estarse tomando en cuenta otros posibles candidatos; es decir, que el reclutamiento se limita a la opinión de éstos.

El proceso de reclutamiento por medio de universidades resulta eficaz cuando se quieren reclutar becarios, temporales o practicantes; pero para contratar profesionales, sí presenta limitaciones fuertes, puesto que no todos los estudiantes a la hora de graduarse dejan sus datos para ser contactados si se presenta una oportunidad por medio de la universidad.

b. El proceso por medio de agencias de reclutamiento puede ser en ocasiones bueno, pero tiene limitantes, al igual que en el reclutamiento por medio de los jefes de departamento de las universidades, ya que pueden ser excluidos del proceso personas que posiblemente para la agencia no sean las adecuadas, pero sí para la empresa.

c. La presencia de Guzmán y Asociados en Centroamérica es relativamente nueva, por lo que mucha gente conoce los productos de la empresa pero no el nombre de la compañía. Esto dificulta el reclutamiento, puesto que la gente no le presta mucha atención a la hora de escuchar que hay una vacante en la empresa.

2. Selección de personal

a. Ya que cualquier empleado tiene acceso al EML para poder pasárselo a un candidato, esto puede provocar un fuerte conflicto de interés en el caso de tratarse de un familiar o amigo del empleado, el que esté aplicando al proceso de selección. Toda esta información es confidencial, y no debería tener acceso a ella el personal, porque se corre el riesgo de perderse información importante.

b. Como ya se mencionó, Guzmán y Asociados en el mundo trabaja por regiones, Centroamérica es una de ellas y Venezuela está en la de Sur América. El mandar a evaluar el

APPI hasta Venezuela, el proceso de selección se retrasa hasta ocho días hábiles y muchas veces se requiere contratar a una persona de inmediato.

C. Al no llevar a cabo las entrevistas de parte de Recursos Humanos y los gerentes de área, no puede garantizarse el nivel de capacidad de las personas deseado por la empresa. En Guatemala, el Departamento de Recursos Humanos realiza las entrevistas en las cuales puede determinarse si la persona cuenta o no con ciertas características específicas para el puesto que, a diferencia de los gerentes de área y los jefes inmediatos, solamente ven si la persona tiene o no las habilidades necesarias para el puesto.

3. Capacitación y desarrollo de personal

a. El realizar la capacitación interna únicamente cuando los gerentes generales visitan las subsidiarias, hace que en algunos casos, ésta no se dé cuando realmente se necesita.

b. Los cursos que se tienen en la red interna de Guzmán y Asociados son muy completos y didácticos; sin embargo, no se puede llevar el control si la gente realmente está tomando a conciencia el curso; es decir, si realmente aprendieron, si lo terminaron, si hicieron los ejercicios, etc.

C. Guzmán y Asociados cuenta con gerentes altamente capacitados. Invertir en capacitación externa, que en muchos casos podría ser facilitado por personal interno, se considera un desperdicio de recursos, los cuales podrían ser utilizados para pagar el viaje de un gerente para dar el curso.

4. Servicio al cliente interno .El problema detectado en este punto es único, y es que no tener a una persona del Departamento de Recursos Humanos de Guatemala a cargo de un país en específico, hace que nadie sepa con exactitud la información del país como por ejemplo: feriados oficiales, prestaciones de ley, formas de pago, vacaciones, procedimientos específicos, beneficios, etc. No conocer todo esto, crea pérdida de tiempo, cada vez que alguien del Departamento atiende llamadas del personal para solucionar un problema o consulta, y provoca que se tenga que investigar, cada vez que sea necesario, para solucionarlo. Por otra parte, la gente de las subsidiarias no tiene o no se identifican con alguien en particular del Departamento de Recursos Humanos, para comentar alguna inquietud.

5. Administración de personal a distancia

a. Al no tener un eficiente control de horarios de los empleados, puede que estos saquen provecho de esta situación y no cumplan con los horarios.

b. El hecho de que el Departamento de Recursos Humanos se base en la evaluación del desempeño de los empleados que administra a distancia para tomar planes correctivos, la cual se realiza una vez por año, hace que la respuesta a las necesidades o áreas de oportunidad de los empleados sea muy limitada.

6. Clima organizacional.

a. No tener una presencia por parte del Departamento de Recursos Humanos en las subsidiarias, crea en los empleados un sentimiento de olvido o menosprecio, el cual impacta en su rendimiento.

b. Los líderes de los países no deberían invertir mucho de su tiempo en organizar eventos de integración, esto debería hacerlo directamente el Departamento de Recursos Humanos.

7. Seguridad. Puesto que la presencia de Recursos Humanos en las subsidiarias es prácticamente nula, no se cuenta con los requerimientos de seguridad en el área de trabajo, como podrían ser: botiquín de primeros auxilios, plan de evacuación de personal, brigadistas, planificación de rescate de ambulancia, respuesta a daños deliberados, etc.

8. Administración de sueldos y salarios. En esta área no se detectó ningún problema.

V. DISEÑO DE LAS NUEVAS METODOLOGÍAS

Se recomienda hacer un cambio de las funciones que tienen las tres personas del Departamento de Recursos Humanos que se encuentran bajo la responsabilidad del gerente. Este cambio consiste en dividir los países de la región de Centroamérica, a excepción de Guatemala, de manera que cada una sea responsable del país que se le asigne. A esta asignación de función se le llamará contacto de Recursos Humanos; en este caso podría ser para El Salvador, Honduras-Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Las funciones propuestas para el Departamento de Recursos Humanos serían:

Gerente del Departamento de Recursos Humanos

- Promociones
- Despidos
- Administración de compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Servicio al cliente interno de Guatemala
- Beneficios a empleados
- Clima organizacional para Guatemala.

Asistente "A" de Recursos Humanos

- Reclutamiento
- Selección
- Servicio al cliente interno de Guatemala
- Clima organizacional para Guatemala
- Contacto de Recursos Humanos para El Salvador.

Asistente "B" de Recursos Humanos

- Capacitación y desarrollo de personal
- Servicio al cliente interno de Guatemala

- Clima organizacional para Guatemala
- Contacto de Recursos Humanos para Honduras y Nicaragua.

Asistente "C" de Recursos Humanos

- Seguridad en el lugar de trabajo
- Distribuciones y espacios del lugar de trabajo
- Servicio al cliente interno
- Clima organizacional para Guatemala
- Contacto de Recursos Humanos para Costa Rica.

Cada uno de los contactos tendrá que realizar un viaje exclusivo al país correspondiente para entrevistar a la gente y hacer la presentación formal de que él será la persona con la que se tendrán que contactar en caso de cualquier duda o problema que esté relacionado con el Departamento de Recursos Humanos. Es muy importante que esta persona sepa qué es lo que espera la organización de ella.

Asimismo, luego de dicho viaje, el contacto tendrá que realizar un reporte sobre las áreas clave de mejora encontradas en su país, para empezar a alinearse con los líderes y tener claro cuál es el plan de trabajo que se tiene para esa organización.

Al tener a cargo el país X, el contacto tendrá que empezar a documentar cualquier proceso que se realice en el país, que a la hora que otra persona tome posesión del cargo en el futuro, sepa cuál ha sido el proceso administrativo que se ha estado realizando, y no pierda la continuidad.

Es muy importante que los tres contactos de los países se comuniquen entre sí, para unificar criterios y saber qué es lo que cada quien está haciendo en su país y puedan reaplicarse procesos que permitan acelerar las mejoras de los países paralelamente y en la misma dirección.

Se recomienda, asimismo, que los contactos de Recursos Humanos viajen por lo menos cuatro veces al país, para dar seguimiento a los procesos administrativos y de cambio, para lograr una mayor productividad en ventas en los países administrados a distancia. Es importante que la gente se identifique con ellos.

Hay que recalcar que la persona contacto de un país no le quitará la función al encargado de reclutamiento y selección o a la de capacitación, simplemente servirá para canalizar la información y acelerar los procesos, para luego asegurar que estos se lleven a cabo adecuadamente.

A. Reclutamiento de personal

Los contactos de los países tendrán que ampliar sus horizontes de reclutamiento, como se mencionó previamente, cuando los contactos viajen a su país, tendrán que ir personalmente a las universidades a realizar presentaciones, tanto para dar a conocer qué productos se distribuyen, como para presentar el proceso de reclutamiento y las plazas existentes al momento. Estas presentaciones serán coordinadas con los jefes de departamento de las universidades, pero a diferencia del proceso anterior, cualquier estudiante podrá asistir a estas presentaciones y aplicar al proceso de selección. Es necesario que se hagan estas presentaciones, por lo menos dos veces al año.

Debe solicitarse autorización a las universidades para colocar carteles de información de plazas disponibles. De esta manera, la gente graduada que estudia postgrado sabrá de las oportunidades de empleo en la empresa.

Al mismo tiempo, el contacto de Recursos Humanos tendrá que visitar a las oficinas de reclutamiento y explicar cuál es el perfil requerido de la empresa, para que la gente que trabaja en estas oficinas de reclutamiento amplíe la cantidad de candidatos que mandan, cuando se les solicita.

Guzmán y Asociados cuenta con una página en el Internet, pero es para todo el mundo; la persona de Recursos Humanos encargada de reclutamiento deberá crear, en esta página, un espacio que se refiera únicamente al área de Centroamérica, haciendo publicidad de los productos y las oportunidades que ofrece la compañía a sus empleados, tales como programas de desarrollo, seguridad laboral, los productos que se distribuyen en Centroamérica, el proceso de selección, fotos de la organización, etc.

B. Selección de personal

El acceso al EML será restringido únicamente a un empleado local de cada país, a éste se le responsabilizará por el uso inadecuado de este material. Esta responsabilidad se le asignará a un empleado que pase la mayor parte de su tiempo en oficinas.

En la parte de evaluación del APPI, la persona encargada de reclutamiento y selección para Centroamérica, tendrá que solicitar que se le instalen los programas necesarios para que se evalúen estas pruebas localmente en Guatemala, y así acelerar el proceso de evaluación de este examen.

En lo que concierne a las entrevistas por parte del Departamento de Recursos Humanos y los gerentes de área, es muy importante que éstas se lleven a cabo, ya que es necesario estandarizar el perfil de personal que se quiere en Guzmán y Asociados. Para esto será necesario realizar entrevistas virtuales. Para este fin, simplemente se necesita adquirir cámaras digitales de computadora, dos en Guatemala y una en cada uno de los demás países de Centroamérica. Así se logrará que el proceso de selección que se lleva a cabo en Guatemala, sea igual en los demás países de Centroamérica. Todas estas entrevistas serán coordinadas por el contacto de Recursos Humanos de ese país.

C. Capacitación y desarrollo de personal

El contacto de Recursos Humanos tendrá que detectar las áreas de oportunidad de su país y verificar que entre los cursos que se impartirán en las capacitaciones corporativas, estén cubiertas estas necesidades. Si no lo estuvieran, tendrá que diseñar, junto con la persona de capacitación, el curso necesario, el cual podría ser facilitado por un líder a la hora de viajar al país o si se necesita dar en varios países de la región centroamericana, podría utilizarse el aprendizaje por el Internet.

Los cursos que tiene Guzmán y Asociados en la red interna tienen un costo, y no le conviene a la empresa invertir en estos y no saber si se le están sacando el provecho; por tanto,

es necesario contratar servicios de empresas que se dedican a la edición de cursos personalizados por el Internet, ya que estos cursos (conocidos como cursos en línea) sí cuentan con un sistema capaz de registrar el proceso de aprendizaje que llevan los empleados en el curso, así como el tiempo que le están invirtiendo, de esta manera se sabrá si el curso está siendo aprovechado o no.

Los cursos, dados por la Internet, ofrecen ventajas como recursos multimedia, desarrolla la autodisciplina, menor costo global, el aprendizaje es flexible y respeta los ritmos de aprendizaje de cada usuario y, algo muy importante, se pueden compartir experiencias de personas en distintos países. A diferencia de los cursos con los que cuenta actualmente Guzmán y Asociados, permiten sesiones en las que los empleados que están tomando el curso, se conecten todos al mismo tiempo y comenten sobre diferentes puntos, además pueden consultar al tutor sobre algún tema o duda, sin importar el país donde se encuentren.

Con referencia al control, estos sistemas cuentan con un administrador, que, en este caso, sería la persona de Recursos Humanos encargada de reclutamiento, el cual tendría acceso a ver cuánto tiempo ha empleado cada usuario en tomar el curso y cuáles han sido sus resultados en los distintos ejercicios o cuestionarios con que pueda constar el curso.

Se aconseja que Guzmán y Asociados invierta la menor cantidad posible de sus recursos en capacitaciones externas, y mejor en capacitar por medio de líderes internos, tanto en toda Centroamérica como en todo el mundo. En esta parte, el contacto de Recursos Humanos del país tendrá que aprovechar el viaje de algún gerente de Guatemala a su país, para que éste imparta algún entrenamiento que necesite el personal en ese momento.

En la parte de inducción de un nuevo empleado a la empresa, se recomienda hacerlo virtualmente, ya que de esta manera se ahorrará tiempo productivo del empleado, pues al esperar de tres a cuatro meses para recibir la capacitación, la persona pierde tiempo y no puede llegar a su 100% de desempeño. Estos programas podrán ser distribuidos a los empleados en CD a la hora de ser contratados. Estos CD contendrán toda la información necesaria que un nuevo empleado debe saber, tales como la terminología utilizada en la empresa, funcionamiento de programas que se utilizan en su área de trabajo, políticas, normas, misión y visión de la empresa, herramientas, etc.

D. Servicio al cliente interno

Como ya se estableció anteriormente, existe la necesidad de nombrar un contacto de Recursos Humanos por país. Esta persona se encargará de conocer a fondo su organización y su gente. Al hablar de su organización, se refiere a que tendrá que conocer bien las leyes de ese país, como vacaciones obligatorias y la forma en la que se tienen que distribuir, según la ley, con referencia a la maternidad, el matrimonio, la terminación de un empleado, promociones, prestaciones de ley, etc.

A diferencia de cómo se maneja actualmente, el servicio al cliente interno de un país será exclusivo del contacto de ese país, de esta manera se obtendrá un tiempo de respuesta más rápido y preciso, ya que el contacto tiene más conocimiento al respecto.

El contacto de cada país velará porque los beneficios que proporciona Guzmán y Asociados a su gente sea el mismo en toda la región de Centroamérica. Debe ganarse la confianza de su gente y mantener siempre una comunicación de doble vía.

E. Administración de personal a distancia

Con respecto al problema del control de horarios, se tendrá que solicitar a la recepcionista un control de horas de entrada y salida de la gente para ayudar al líder del país a verificar que no se estén violando los horarios.

Es muy importante que el contacto de Recursos Humanos para un país esté constantemente en comunicación con el gerente del mismo, para saber el desempeño de un empleado o de toda la organización en sí, y tomar planes de acción inmediatamente, y no hasta la evaluación del desempeño. El gerente del país tiene que ver al contacto de Recursos Humanos como su mano derecha para mejorar a su organización. Una vez que el contacto de Recursos Humanos esté enterado de la situación del empleado, tendrá que hablar con el encargado de capacitación para planificar un curso, en el caso de que el problema tuviera que ver con eso, o aconsejar al líder sobre la decisión a tomar si el problema fuera muy severo.

F. Clima organizacional

Para mantener un ambiente laboral agradable, es necesario mantener una comunicación bastante efectiva por parte del contacto de Recursos Humanos del país hacia toda la organización, es necesario que no se cree el sentimiento de olvido por parte de las subsidiarias. En la organización de eventos como la celebración del fin del año fiscal o para Navidad, se recomienda que el contacto de Recursos Humanos esté presente en este tipo de eventos.

G. Seguridad

La persona contacto debe asegurarse que su país cuente con programas y requerimientos de seguridad; así mismo, de preparar al personal para situaciones de contingencia.

Ya que no se cuenta con clínica de primeros auxilios, debe capacitarse a una persona para brindar este servicio en el momento necesario. Se debe colocar en todas las oficinas un botiquín de primeros auxilios.

H. Administración de sueldos y salarios

Aunque en esta área no se encontró ningún problema, es muy importante que los contactos de Recursos Humanos estén atentos sobre la competitividad de salarios que Guzmán y Asociados desea tener, y para esto se necesita que anualmente se realice una encuesta salarial.

VI. CONCLUSIONES

- No se cuenta con una persona definida y responsable que se haga cargo del control de los países que se manejan a distancia. Esto debilita la administración por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- No se cuenta con documentación para realizar un proceso administrativo en los países manejados a distancia; cada país se ha administrado en forma aislada, y no ha habido uniformidad de criterios. Esto afecta grandemente a la persona que llega a tomar posición del cargo, quien prácticamente tiene que empezar de nuevo, creando un descontrol en el ambiente interno y un retraso en las funciones del negocio en ese país.
- Debido a que no se cuenta con una persona del Departamento de Recursos Humanos que se mantenga en contacto con las subsidiarias, las ventas no han tenido los crecimientos esperados, ya que el encargado de dicho país no tiene el tiempo suficiente para cumplir con sus funciones y, además, el de hacer el papel de Recursos Humanos.
- El reclutamiento de personal ha sido deficiente en los países que se manejan a distancia, debido a que no se cuenta con ninguna persona del Departamento de Recursos Humanos local en cada país que se encargue del reclutamiento y selección, lo que limita el número y calidad de candidatos.
- El procedimiento para la selección de personal de los países que se manejan a distancia, es lento y deficiente. No se ha estandarizado el proceso.
- No se cuenta con la capacitación oportuna y adecuada que permita al personal un mejor desempeño. La capacitación ha sido deficiente y no se ha basado en un diagnóstico de necesidades.
- La gente de los países que se manejan a distancia se sienten abandonados y desatendidos, esto ha creado un alto grado de desmotivación.

- En las subsidiarias, carecen de programas de seguridad en el área de trabajo; no se cuenta con programas de seguridad en el trabajo, tampoco se cuenta con un comité de contingencia ni señalización adecuado.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humano*. Editorial McGraw-Hill. 5ta. Edición, México, 2000, 699pp.

Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Editorial Prentice Hall. 6ta. Edición, México, 1996, 715pp.

Mejía L., Balkin D. y Cardy R. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice may. 3ª. Edición, México, 2001, 695pp.

Sherman A., Bohlander G. y Snell S. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Thompson. 11ª. Edición, México 675pp.

VIII. APENDICE

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

1. ¿Cómo calificaría usted la seguridad que proporciona la empresa a sus empleados?

Excelente Buena Regular Mala

Comente:

2. ¿Cómo considera que es el servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos al personal?

Excelente Buena Regular Mala

Explique:

3. ¿Cree que la empresa se preocupa por mantener un ambiente de trabajo agradable?

Sí

No

Explique:

4. ¿Conoce usted los beneficios que la empresa le brinda a su personal?

Sí

No

Explique:

5. ¿Cómo calificaría la inducción que tuvo usted cuando empezó a trabajar en la empresa?

Excelente Buena Regular Mala

Explique:

6. ¿Cree usted que recibe la capacitación justo cuando la necesita o solicita?

Sí No

Explique:

9. ¿Ha tenido alguna vez algún tipo de problema con el pago de su salario?

Siempre

Algunas veces

Nunca

Explique

10. ¿Cómo es la comunicación telefónica del Departamento de Recursos Humanos para solucionar problemas?

Excelente

Buena

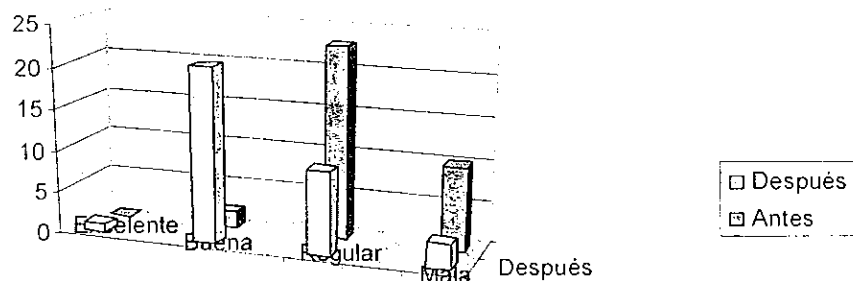
Regular

Mala

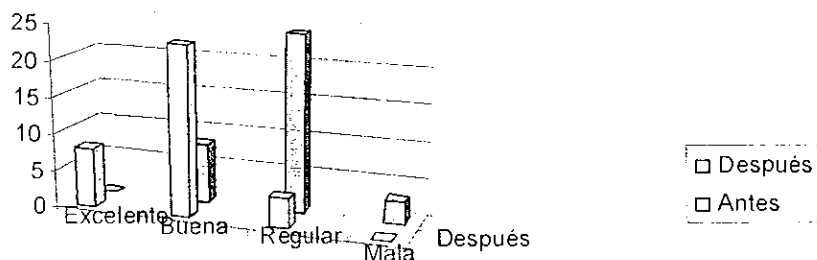
Explique:

ANEXO 2

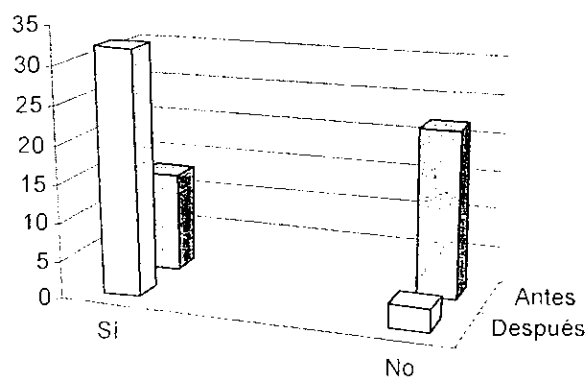
1. ¿Cómo calificaría usted la seguridad que proporciona la empresa a sus empleados?



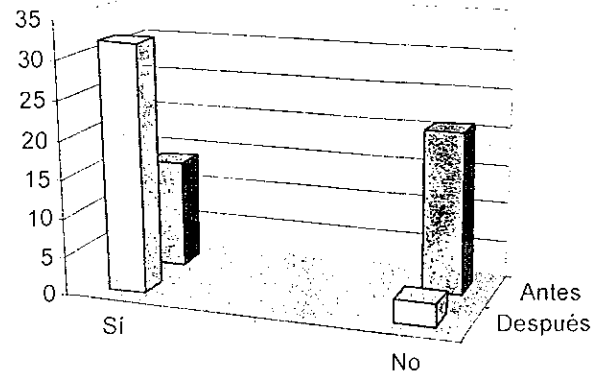
2. ¿Cómo considera que es el servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos al personal?



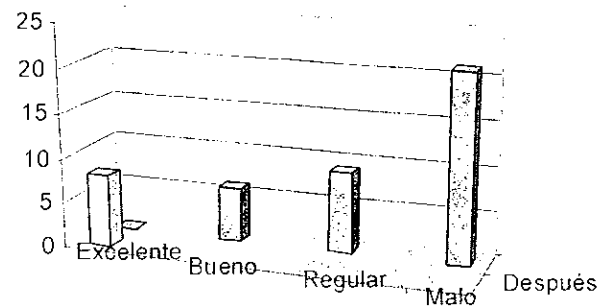
3. ¿Cree que la empresa se preocupa por mantener un ambiente de trabajo agradable?



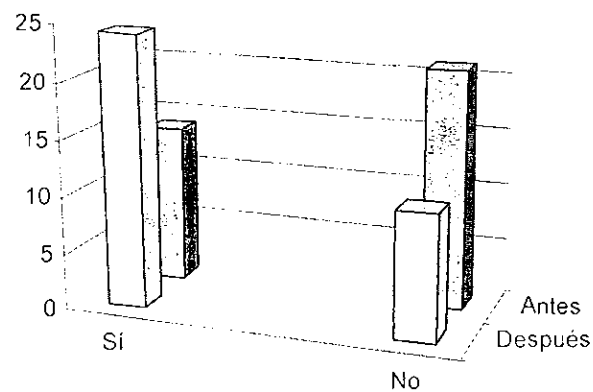
4. ¿Conoce usted los beneficios que la empresa le brinda a su personal?



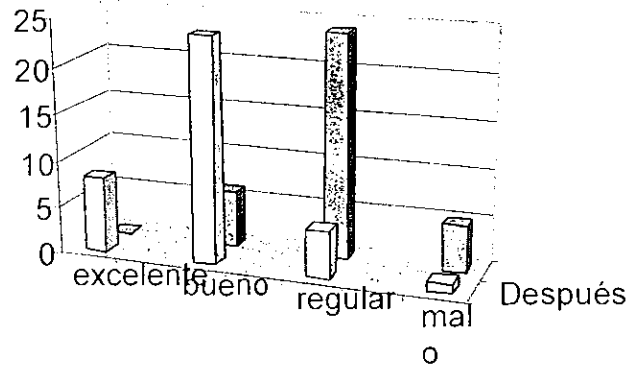
5. ¿Cómo calificaría la inducción que tuvo usted cuando empezó en la empresa?



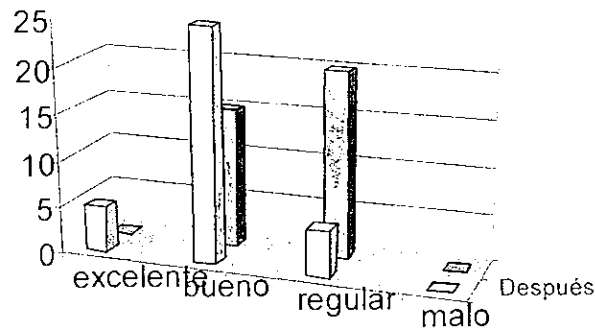
6. ¿Cree usted que recibe la capacitación justo cuando la necesita o solicita?



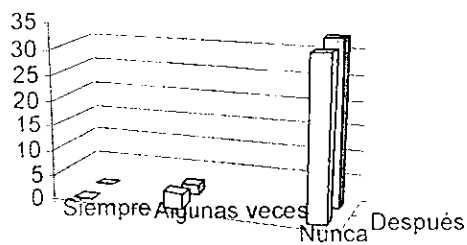
7. ¿Cómo calificaría el sistema de capacitación de Guzmán y Asociados



8. ¿Cómo calificaría el sistema de reclutamiento y selección del personal de "Guzmán y Asociados"



9. ¿Ha tenido alguna vez algún tipo de problema con el pago de su salario?



10. ¿Cómo es la comunicación telefónica del Departamento de Recursos Humanos para solucionar problemas?

