



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

**Trabajo Final para Optar por el Título de
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

Título:

**DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA EMPRESA FUEGOS ARTIFICIALES
METRALLA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, 2015**

Postulante:

Nilcia Rodríguez Obispo

2003-0818

Asesora:

Edda Freites, MBA.

**Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Agosto, 2015**

ÍNDICE

RESUMEN	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCION	1
 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
1.1. Administración de los Recursos Humanos	4
1.2. Definición Administración de los Recursos Humanos.....	5
1.3. Cambio y Transformaciones del Escenario Mundial en las Industrias	6
1.3.1. Era de la Industrialización	6
1.3.2. Era de la Industrialización Neoclásica.....	7
1.3.3. Era del Conocimiento	8
1.4. Cambio y Transformaciones de los Recursos Humanos	11
1.4.1. Personal/Relaciones Industriales	11
1.4.2. Recursos Humanos.....	12
1.4.3. Gestión del Talento Humano.....	12
1.4.4. Los Desafíos del Tercer Milenio.....	13
1.4.5. Los Nuevos Papeles de la Administración Recursos Humanos.....	13
1.5. Administración de los Talentos Humanos y del Capital Intelectual	14
1.5.1. Talento Humano	15
1.5.2. Capital Humano	16
1.5.3. Capital Intelectual.....	18
1.6. Importancia de la Administración de los Recursos Humanos	18
1.7. Gestión de Recursos Humanos	19
1.7.1. Objetivos de la Gestión Humana	21
1.7.2. Objetivos Fundamentales de la Administración del Capital Humano.....	24
1.7.3. Rol de la Gestión Humana dentro de la Organización	26
1.7.4. El Futuro Rol de los Recursos Humanos	27
1.7.5. Competencias del Gestor de Recursos Humanos	29
1.8. Subsistemas del Departamento de Recursos Humanos	32
1.8.1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	32
1.8.1.1. Reclutamiento de Personal	32
1.8.1.2. Selección	33

1.8.2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.....	34
1.8.2.1. Análisis y Descripción de Cargos.....	34
1.8.2.2. Evaluación de Desempeño	35
1.8.2.3. Plan de Carrera.....	35
1.8.3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.....	36
1.8.3.1. Compensación	36
1.8.3.2. Beneficios Sociales	37
1.8.3.3. Higiene y Seguridad.....	37
1.8.3.4. Relaciones Laborales.....	37
1.8.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	38
1.8.4.1. Capacitación y Desarrollo	39
1.8.4.2. Desarrollo Organizacional	39
1.8.5. Subsistema de Control de Recursos Humanos	39
1.8.5.1. Base de Datos y Sistema de información.....	40
1.8.5.2. Auditoria	40

CAPITULO II. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA FUEGO ARTIFICIALES METRALLA

2.1. Reseña Histórica de los Fuegos Artificiales.....	41
2.2. Reseña Histórica de la Empresa Fuegos Artificiales Metralla.....	43
2.3. Filosofía de la Empresa	44
2.3.1. Misión.....	44
2.3.2. Visión	44
2.3.3. Valores.....	44
2.3.4. Objetivos	45
2.4. Información General de la Empresa	45
2.5. Organigrama.....	46
2.6. Diagnóstico y situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Fuegos Artificiales Metralla	47
2.7. Análisis e Interpretación de los Resultados de investigación "Informe de Entrevista";	48

CAPITULO III. DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Elaboración del Diseño y Estructura del Departamento de Recursos Humanos	50
3.2. Filosofía del Departamento de Recursos Humanos Propuesto	50
3.2.1. Misión.....	51
3.2.2. Visión	51
3.2.3. Valores.....	51

3.3. Nueva Estructura del Departamento de Recursos Humanos	52
3.3.1. Organigrama	53
3.4. Descripción de Puestos del Personal de Recursos Humanos	53
3.4.1. Descripción de Puesto Coordinadora de Recursos Humanos	54
3.4.2. Descripción de Puestos Analista Reclutamiento y Selección	59
3.4.3. Descripción de Puestos Analista de Compensación y Beneficio.....	65
3.5. Creación de las Políticas y Procedimientos Organizacionales para el Área de Recursos Humanos	69
3.5.1. Clasificación de las Políticas Organizacionales	69
3.5.2. Clasificación de las Políticas de Recursos Humanos	70
3.5.3. Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos Propuestos.....	72
3.5.3.1. Reclutamiento y Selección de Personal Ausentismo ...	72
3.5.3.2. Evaluación del Desempeño	75
3.5.3.3. Compensación Planes de Beneficio.....	76
3.5.3.4. Capacitación y Desarrollo	78
3.5.3.5. Base de Datos, Sistema de Información y Auditoria Recursos Humanos	79
3.6. Nueva Estructura Organizacional de la Empresa Fuegos Artificiales Metralla.....	80
CONCLUSIÓN.....	81
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS:	
ANEXO #1: PREGUNTAS:	
ANEXO #2: LOGO DE LA EMPRESA	
ANEXO #3: FORMULARIOS DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS	

RESUMEN

La administración de Recursos Humanos y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones, ya que esta se encarga de planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar todos los procesos concernientes al personal, promoviendo el desempeño eficiente de los mismos, lo que influyen positivamente en el desarrollo exitoso de la empresa, por medio del colaborador que es su principal activo. Debido a esto las organizaciones requieren la implementación de herramientas para una planificación estratégica especialmente la de recursos humanos. El objetivo de estudio fue, Fuegos Artificiales Metralla, es una compañía que se dedica a desarrollar el arte de la pirotecnia para todo tipo de eventos con más de 30 años de experiencia en el área. La misma posee una fuerza laboral de 50 empleados. Es allí donde la gestión del talento humano y su planificación cobran vital importancia para la supervivencia de ésta en un mercado altamente competitivo, lo cual se logra con el mejoramiento de la productividad especialmente en lo relacionado con los recursos humanos, siendo posible con una adecuada instalación de los procesos de gestión humana, que conlleven también a la reducción de problemáticas inherentes al sector, como la alta rotación, la inadecuada formación del personal, la falta de compromiso, entre otros. La creación de un área o departamento de gestión humana en Fuegos Artificiales Metralla, contribuye de manera importante para identificar y disponer del talento humano en el cargo adecuado, en el momento oportuno, además de proveer personal con competencias, actitudes y motivación para el logro de los objetivos organizacionales y personales de manera efectiva.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, por ser mi guía, mi protector, por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante por medio de tu fe, por amarme y cuidarme como lo haces cada día y sobre todo por darme la oportunidad de ver cada mañana derramando en mi todas tus bendiciones para ser mejor persona.

A mi Hija Hermosa Leslie Marie, a ti porque fuiste mi empuje para empezar este reto, porque te robe mucho de tu tiempo para lograr esta gran meta y poder crecer más como profesional para brindarte todo lo que mereces, porque eres lo más importante y maravilloso que Dios me ha podido regalar y quiero que estés orgullosa de mi. Fuiste y serás siempre mi inspiración y motivación para seguir esforzándome y cumplir con mis objetivos. Te amo mi princesa.

A mi amado Padre Ruddy Rodríguez, por ser mi apoyo incondicional, porque siempre estás diciendo presente tanto en mis logros como en mis fracasos, porque eres ese ser tan especial que siempre está para protegerme y amarme, gracias padre hermoso por haberme inculcado tus grandes valores, porque por ti y por tus enseñanzas hoy puedo celebrar otro triunfo más en mi vida profesional. Gracias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía en todo momento y brindarme las enseñanzas y sabidurías para ser mejor persona.

A mi Adorada Madre, porque en todo momento estas ahí cuidando de mí y por enseñarme tus buenos valores lo cuales hicieron de mí una mejor persona.

A mi Querida Chalia, por tu apoyo incondicional cuidando de mi hija para yo poder lograr mi objetivo, gracias por tus consejos y sobre todo por amarme y cuidarme como siempre lo has hecho.

A Yaritza, por acompañarme y apoyarme en todo lo que necesite de ti, por cuidar de Leslie con amor y paciencia y por brindarle todo el tiempo que yo le falte para que ella sea feliz.

A mis Hermanas, Hermano y Sobrino, Surandy, Arlenys, Ruddito y Francisco, gracias porque siempre están ahí, celebrando mis logros y apoyándome en mis fracasos, los adoro. Y a ti mi manito hermoso gracias mil por llegar en el momento más difícil y ser mi ángel.

A ti Macas Ordoñez, porque al final de mi travesía apareciste para llenar mi vida de luz y brindarme tus conocimientos y sabiduría, el final fue difícil pero con tu apoyo la tempestad fue menor, te convertiste en mi mentor. Gracias.

A mis familiares (abuela, tío, tías, primos) porque son seres especiales y como familia siempre puedo contar con su apoyo.

A mis bellas Amigas Miriam y Cinthia, por ser mi compañía en todo momento, por brindarme su amistad incondicional y por compartir conmigo mis logros y mis fracasos.

A mi amigo Rogni eres muy especial para mí, gracias por estar en todo momento.

A mis compañeras de maestría, Sugeilys, Yoly, Findiana, Fausto, Irma, Juana, Julio, Ada, fueron excelentes compañeros, gracias por sus enseñanzas y por compartir conmigo este logro.

A mis compañeros de trabajo, (en especial Julisa), Eliza, Pamela, Rita Anny, Indiana, Jeanette, Sonia, Helen, Marien, Jonathan, Rosanna, Rosa, Dania, Gisell, Laura, Yelida, Kelvin, Gustavo, Henry, Arelis, Richardson y demás, por estar al pendiente siempre de mí y de alguna forma cada uno de ustedes aportaron su granito de arena para este logro.

A mi asesora de este proyecto: Edda Freites, por su dedicación, esfuerzo, empeño y entrega para la realización de este trabajo. .

A mis profesores: por su dedicación y profesionalismos en los conocimientos transmitidos.

A la Universidad APEC, por permitirme ser parte de su familia y seguir desarrollándome como profesional.

A Mary y Yuleidys, por abrirme las puertas de su gran empresa para poder realizar este monográfico y asistirme con todo lo que necesite.

Agradezco a todos y a cada una de esas personas que de alguna manera colaboraron para el cumplimiento de este reto.

INTRODUCCION

Hoy en día la tecnología, los recursos y la información se encuentran al alcance de todas las organizaciones, por lo que, el Recurso Humano ha adquirido una importancia estratégica en las empresas, convirtiéndose en la base de las ventajas competitivas. Por tal razón es necesario diseñar modelos que le permitan direccionar estratégicamente los Recursos Humanos en relación a los objetivos propuestos por la organización.

Estos Recursos funcionan como procesos administrativos aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y habilidades de los miembros de la empresa en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con las estrategias de la organización, lo que permitirá implantar procesos organizacionales a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Contratación, Capacitación, Compensación y Beneficio, Higiene y Seguridad y Administración o Gestión del Personal, entre otros componentes que dependiendo de la empresa o institución pueden existir como el manejo de las relaciones con sindicatos.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

El objetivo de esta investigación es dar a conocer la importancia que tiene la existencia de un organismo regulador de los Recursos Humanos para una empresa.

El objeto de estudio de esta investigación es la empresa Fuego Artificiales Metralla, la cual en la actualidad no cuenta con la existencia de un departamento de Recursos Humanos que vele por el cumplimiento de los objetivos organizacionales y particulares de las personas que laboran en ella.

El desarrollo de esta investigación se basa en el Diseño y Estructura de un Departamento de Recursos Humanos para la Empresa Fuegos Artificiales Metralla, con la finalidad de implementar todos los procesos requeridos para el buen funcionamiento de la organización.

Este trabajo cuenta con tres capítulos que están desarrollados de la siguiente manera:

El primer capítulo contiene las definiciones, antecedentes, importancia, gestión, los objetivos, el rol, las competencias y los sub sistemas de los Recursos Humanos.

El segundo capítulo trata sobre los antecedentes generales del objeto de estudio su Historia, cultura organizacional, estructura organizacional y su situación actual.

El tercer y último capítulo trata sobre la elaboración del Diseño y Estructura del Departamento de Recursos Humanos para la empresa Fuegos Artificiales Metralla.

Para finalizar las conclusiones que se formularon por medio de la investigación y las recomendaciones sugeridas para la mejora de los procesos y el buen funcionamiento de la organización. .

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 Administración de los Recursos Humanos

Según Dessler, Gary (2011), La Administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Tales prácticas y políticas incluyen:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Estas prácticas son las que ayudaran a la empresa a cumplir sus objetivos mediante la implementación de estas políticas, lo que permite una mejor eficiencia y productividad en sus colaboradores.

1.2 Definición Administración de los Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia. Para esto, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos de trabajo, capacitación, motivación y evaluación de estas personas, el desarrollo de las políticas de compensación competitivas para retenerlos, y la preparación para liderar la organización en el futuro, y la lista continua. (Bohlander, 2012, p. 4)

La administración de los Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación, y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. (Chiavenato, 2009, p. 9)

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Mee, 1958, p. 1077)

La Administración de Recursos Humanos se refiere a la acción de administrar, gobernar, regir, aplicar, es el manejo integral del capital humano, implica diferentes funciones como: Reclutar y Seleccionar, Mantener la relación legal, Salarios, Desarrollo de carreras, Despidos, Compensaciones, Higiene y Seguridad del empleado. (Alles, 2006, p. 19)

1.3 Cambios y Transformaciones del Escenario Mundial en las Industrias

A lo largo de la historia ha habido avances de la actividad laboral del ser humano. No obstante el concepto actual de trabajo surge a partir de la Revolución Industrial. Ahora conforme transcurre el siglo XXI, este concepto adopta una nueva definición. El siglo XX trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que registro marcaron la manera de administrar los recursos humanos. En ese sentido, durante el siglo XX podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento. Las características de cada una de ellas permiten comprender las filosofías y prácticas para lidiar con las personas que participan en las organizaciones.

1.3.1 Era de la Industrialización Clásica

El periodo que se presentó justo después de la revolución Industrial se extendió hasta mediados de la década de 1950, abarcando la mitad del siglo. Su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industrialización en el mundo entero, y provoco el surgimiento de los países desarrollados o industrializados.

En ese largo periodo de crisis y de prosperidad, las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como una medida extra para las organizaciones de esa época.

El mundo se caracterizó por cambios pausados, progresivos y previsibles, que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba a mantener el statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certidumbre de los cambios externos, lo que permitía a las organizaciones mirar hacia su interior y preocuparse por los problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica y, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización y la simplificación, así como la especialización de la mano de obra que permitiera mayores escalas de producción y menores costos. El modelo organizacional partía de un diseño mecanicista, típico de la lógica de un sistema cerrado.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientó el pasado y conservó los valores tradicionales. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las maquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo.

1.3.2 Era de la Industrialización Neoclásica

Periodo que se extiende entre la década de 1950 y 1990. Se inició justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez e intensidad. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre las empresas.

A la teoría clásica la sustituyó la teoría de la administración neoclásica, y la teoría estructuralista redimensionó al modelo burocrático. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría conductual. La teoría de los sistemas surge durante este periodo y, al final del mismo, la teoría de las contingencias. El viejo

modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, que se utilizó para dar forma a las estructuras organizacionales, se hizo demasiado rígido y lento para seguir el ritmo de los cambios y las transformaciones del ambiente.

Las organizaciones intentaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes.

La respuesta de las organizaciones para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional fue la estructura matricial, una especie de ramificaciones del tronco. El enfoque matricial pretendía conjugar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por productos / servicios (P/S), a efecto de que proporcionara las características adicionales de la innovación y el dinamismo para lograr una mayor competitividad. Era como si se tratara de colocar un mecanismo turbo en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización matricial propició una mejoría en la arquitectura organizacional de las grandes organizaciones, pero no fue suficiente porque no consiguió eliminar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática que la sustentaba. Sin embargo, sus ventajas se aprovecharon para la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que se podían administrar mejor, con más agilidad y estaban más cerca del mercado y del cliente.

1.3.3 Era del Conocimiento

Periodo que comenzó al inicio de la década de 1990. Es la época que estamos viviendo en la actualidad. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global. Su impacto es comparable al de la Revolución Industrial en su época.

El conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización

de la economía internacional se transformó en una economía mundial y global. La competencia entre las organizaciones se volvió intensa y compleja. El volátil mercado de capitales empezó a migrar de un continente a otro en segundos, en busca de nuevas oportunidades de inversión, si bien transitorias.

En una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información en tiempo real, las organizaciones de tomar la información y de transformarla, sin tardanza, en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, tendrán más éxito. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero. En tales circunstancias, los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores, en una escala de rendimientos decrecientes. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual.

El conocimiento ahora en básico y el mayor desafío esta en lograr su productividad. La mayor responsabilidad de los administradores es conseguir que el conocimiento el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de pos-industrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario.

Kiernan señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas que rompen viejos paradigmas, a saber:

- 1- La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC (que reciben el nombre de revolución de multimedia o súper carretera de la información) que eliminan fronteras políticas y organizacionales.
- 2- La globalización de los mercados, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.

- 3- La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación.
- 4- La diferenciación de la verdadera economía global de la economía "virtual" en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
- 5- En nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial: la hegemonía de los países de la organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) llega a su fin, mientras que en el sudeste de Asia parece que apenas comienza.
- 6- La gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos.
- 7- La convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente "tercer sector", que forman la sociedad civil y la amplia variedad de ciudadanos, con base en la cooperación y en las funciones, dificulta la posibilidad de distinguir al sector público del privado.
- 8- El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de chips de computadoras.
- 9- La sustitución del "centro de gravedad" económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño por empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja.
- 10-El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

Según Kiernan, estas fuertes tendencias generan la transformación más drásticas e intensa de todas: la elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio. (Chiavenato, 2009, pp. 34-41)

1.4 Cambios y Transformaciones de la Función de Recursos Humanos

Las tres eras que se presentaron a lo largo del siglo xx la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de tres eras, en paralelo, el área de la ARH pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

1.4.1 Personal / Relaciones Industriales

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Los departamentos de personal eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto de la paga, la aplicación de advertencia y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel, aunque añaden otras tareas como la relaciones de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicativo. Los departamentos de relaciones industriales se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. A las personas se les considero un apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular, predomino el concepto de la mano de obra.

1.4.2 Recursos Humanos

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados.

Se encargaron del reclutamiento, la selección la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

1.4.3 Gestión del Talento Humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos quienes administran, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones con éxito.

Pero que sucede con la ARH? En realidad, la ARH se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizo en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora. (Chiavenato, 2009)

1.4.4 Los Desafíos del Tercer Milenio

El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas.

Todas esas fuertes tendencias influyen poderosamente en las organizaciones y en su estilo de administrar. El mundo de los negocios ahora es enteramente diferente, exigente, dinámico, cambiante e incierto. Así, las personas sienten el efecto de esas influencias y necesitan que sus líderes y administradores les brinden apoyo. Por su parte, ellos requieren el apoyo de la ARH.

1.4.5 Los Nuevos Papeles de la Administración de Recursos Humanos

Con Todas las transformaciones y cambios en el mundo entero, el área de RH atraviesa por cambios profundos. Y no podría ser de otra manera. En tiempos recientes, el área paso por una fuerte transición.

En realidad, los papeles que hoy asumen los profesionales de los RH son múltiples: ellos deben desempeñar roles operativos y, al mismo tiempo, estratégicos. Deben ser policías y asociados al mismo tiempo. En otros términos,

para que el área de RH pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas.

Los dos ejes de la figura definen cuatro funciones principales de la ARH, a saber:

1. Administración de estrategias de recursos humanos. La manera en que RH ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
2. Administración de la infraestructura de la empresa,. La manera en que RH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
3. Administración de la contribución de los trabajadores. La manera en que RH ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedoras, asociados y proveedoras de la organización.
4. Administración de la transformación y el cambio. La manera en que RH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora. (Chiavenato, 2009)

1.5 Administración de los Talentos Humanos y del Capital Intelectual

En la era del conocimiento, los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la ARH, puesto que ocurren también en esta área, y provocan unas profundas transformaciones en sus características.

Para que esa transformación sea plena, y para que la ARH se ubique en la delantera y no sea una simple acompañante para las demás aéreas de la empresa, es imperativo que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas

posturas, con el fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa.

De lo anterior resulta una completa reorientación del área de RH, en los aspectos organizacionales y culturales, para adecuarse a Las nuevas exigencias de la era del conocimiento, tanto en los culturales y conductuales.

Dentro de este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes de línea ahora asumen nuevas responsabilidades. Además, para cumplirlas, deben aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Asimismo, los gerentes de línea deben también desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajos.

No solo se trata de cambiar el departamento de la ARH sino, principalmente, la función de los gerentes de línea para que el proceso de la descentralización y la delegación puedan tener éxito.

Lo importante es que no precisa ser grande para ser valiosa. El valor de una organización ya no depende de su tamaño. (Chiavenato, 2009)

1.5.1 Talento Humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Cual es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar en conocimiento, ya sea para resolver problemas y situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quien debe saberlo? Ese es un desafío para toda la organización y no tan solo para el área de ARH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización. (Chiavenato, 2009)

1.5.2 Capital Humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales.

1. Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

2. Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
 - a. Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
 - b. Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
 - c. Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen.

Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

Esto tiene un significado importante para la ARH: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y en el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

1.5.3 Capital Intelectual

Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y se fundamenta en activos tangibles, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano.

Ahora más que nunca, la ARH se enfoca en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. Así, el campo de influencia de la ARH se extiende no solo a "nuestras personas", sino también a "nuestra organización" y a "nuestros clientes". (Chiavenato, 2009)

1.6 Importancia de la Administración de los Recursos Humanos

Una empresa es una organización conformada por varios elementos que juntos trabajan y se relacionan persiguiendo un mismo objetivo. Ésta se encuentra formada por distintos departamentos como: finanzas, administración, ventas, mercadotecnia, recursos humanos, tecnologías de información, operaciones y mantenimiento, etc.

La administración de recursos humanos forma parte importante de la empresa debido a que es el departamento que se encarga de seleccionar, contratar, emplear, controlar y mantener a los empleados que formaran parte de la organización. También una de sus funciones implica controlar la relación que existe entre la organización y los empleados. Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman, Jr. (1992), aclaran que "La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. La administración efectiva del personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas". Como podemos ver la presencia de la administración de recursos humanos en una organización es sumamente

importante porque es la que se encarga de que las situaciones antes mencionadas se lleven a cabo de manera adecuada. (Mendez, 2013)

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. (Perdomo, 2013)

Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado, más valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos atractivos, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. (Perdomo, 2013)

1.7 Gestión de Recursos Humanos

Hoy en día, la gestión de los recursos humanos disfruta de una ocasión única y oportuna para mejorar la productividad. Sin embargo, esto significa mejorar los resultados con una calidad superior a la que nunca haya existido. Este nuevo interés por combinar la cantidad con la calidad es una de las muchas fuerzas que impulsan la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos.

Hoy la tendencia es buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga su lugar. Existe un número cada vez más creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones hará que éstos se sientan más satisfechos y, por lo tanto, mejorará su calidad de vida

en el trabajo. Hay programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los cuales el departamento de Recursos Humanos desempeña un papel importante a la hora de su implementación, como por ejemplo, interviniendo sobre el diseño del trabajo, diseñando sistemas de carrera y de formación, sistemas retributivos equitativos, trabajos más ergonómicos, etc.

Los principales acontecimientos que delinearon la gestión de los Recursos Humanos fueron:

- Aumento de la competencia, por medio de la globalización el mundo ya es un mercado único, donde la competencia cada vez es mayor y más hostil, por lo tanto es el capital humano quien ha adquirido una importancia estratégica, convirtiéndose en la base de la ventaja competitiva.
- Los costes y las ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos, en toda organización existe una preocupación por los costos.
- Existen diversas variables que inciden en ellos, Los diseños de sistemas de recompensas, (planes de compensación monetaria y de beneficios sociales), costos de ausentismo laboral, accidentes de trabajo, tasa de errores, etc. significan un coste para éstas, por lo tanto una correcta gestión en el área de Recursos Humanos puede actuar en la reducción de éstos.
- La crisis de productividad, son muchos los factores que inciden en la productividad (diseño del trabajo, estructura organizativa, tecnología), la gestión de Recurso Humano es el instrumento de la empresa mediante el cual se incurre en la eficiencia de las actividades. La eficiencia en el trabajo no es sólo fruto del mayor o menor empeño/esfuerzo del individuo, sino también de sus capacidades, habilidades, sistemas de retribución, etc.
- El aumento de ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales, por ejemplo el crecimiento importante de la población activa como consecuencia de la incorporación

de la mujer a la vida laboral, la fuerza laboral actual cada vez tiene más conocimientos y está más informada, incrementándose el número de los que poseen titulación superior. En definitiva, la gestión eficiente del recurso humano requiere no sólo saber cómo gestionar y canalizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino también unos nuevos valores sociales, debiendo adaptarse a las situaciones que se presentan.

- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, el rápido cambio social ha ido acompañado de una evolución en las relaciones del trabajador con el trabajo. Algunos de los términos que se emplean para describir lo que está sucediendo en los lugares de trabajo estrés, aburrimiento y descontento.
- Las tendencias para la próxima década, las funciones y actividades relacionadas con la gestión del Recurso Humano han cambiado y cambiarán probablemente en el futuro. A pesar de que no puede predecirse con exactitud cuáles serán la naturaleza y el alcance de dichos cambios, el denominador común será que el recurso humano desempeñará un papel mucho más importante en las organizaciones. (Chiavenatto, 2002)

1.7.1 Objetivos de la Gestión Humana

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de intereses, principalmente en los empleados. La Administración de los Recursos Humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de como sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Según Chiavenato, I (2009), Los objetivos de la Administración de los Recursos Humanos son múltiples; este debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

1- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la Administración Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización de hoy.

Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH. El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y realizar su misión.

2- Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficios de los clientes, los asociados y los empleados. En esta definición, puede sustituir la palabra nación por organización y ciudadanos por personas.

3- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo

es brindar reconocimiento, y no solo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanza. Las medidas de la eficacia de la ARH, y no tan solo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.

4- Aumentar el auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas.

Pero las personas insatisfechas tienen a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor la calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para sus éxitos.

5- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en este, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacerla mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.

6- Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.

7- Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta solo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.

8- Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.

Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no solo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

1.7.2 Objetivos Fundamentales de la Administración del Capital Humano

Según Werth, William B. (2008), Los Gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claves y cuantificables. Estos objetivos deben

formar parte de la cultura de la organización. Estos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen en la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra.

Objetivos Corporativos: la administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

Objetivos Funcionales: Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo.

Objetivos Sociales: El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando esta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad, dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

Objetivos Personales: El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los

empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación.

1.7.3 Rol de la Gestión Humana dentro de la Organización

Según el Artículo publicado por (Cortez, 2012) dice que para que la organización marche bien y puedan enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización es necesario su adecuada administración es por eso que se plantea que, la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En la medida que las organizaciones se muevan en un entorno competitivo (exigente) y se dediquen a generar productos o servicios más complejos y de mayor valor añadido, la gestión de recursos humanos se hace más importante, pues será la máxima responsable de elementos significativos como son: el éxito de la organización, su capacidad de transformarse, de adecuarse a las características del entorno y de vincular a las personas que son depositarias del conocimiento clave para el desarrollo de las mismas.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

No cabe dudas que la gestión de recursos humanos debe permitir preparar y readaptar al personal a las nuevas exigencias de trabajo, a los nuevos modelos organizativos, basados en una nueva cultura de trabajo caracterizada por: el espíritu solidario y de cooperación en el trabajo, el mejor desempeño y esfuerzos

colectivos, la participación en la toma de decisiones, el fomento de las comunicaciones horizontales y verticales, la reducción de los niveles intermedios y jefes intermedios, la integración de funciones y la creación de otras nuevas, la descentralización de los controles, la responsabilidad colectiva y el compromiso con los objetivos de la organización, entre otros, aspectos estos que solo se puede verificar si se cumplen según lo establecido, realizando auditorías a la gestión moderna de recursos humanos.

La función de los recursos humanos dentro de la empresa actual, considerando el sistema empresarial como una vertiente eficaz a la solución de problemas, que no solo centra sus objetivos en aspectos económicos, sino le da gran importancia a las relaciones sociales dentro de la organización. Refiere además algunas consideraciones acerca de la importancia de la aplicación de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa actual.

La estrategia de Recursos Humanos intenta agregar valor a la empresa y define la visión, la misión y las prioridades de la función de recursos humanos.

1.7.4 El Futuro Rol de Recursos Humanos

Hace algunos años, se definía los Recursos Humanos simplemente como aquella parte que proporcionaba la fuerza laboral a una organización. Hoy, ese término ha evolucionado y ahora se considera a esta área como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

La gestión de los Recursos Humanos dejó de ser la de un administrador de personal con tareas operativas de escaso valor agregado para pasar a tener un rol como socio estratégico. La misión del gerente cambia y comienza a abarcar funciones como el estudio del clima laboral, el desarrollo de los Recursos Humanos, la selección de personal, el diseño de planes de carrera, la evaluación

de desempeño, la motivación, el desarrollo del potencial, la gestión del talento, la planificación de la sucesión, entre otras prácticas.

Tendencias: Respeto a lo que espera a la gestión de personas para la actualidad, la doctora en Organización de Empresas y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, Pilar Jericó, define algunas tendencias claves. Éstas son:

- **Liderazgo:** se comenzará a abrir paso un nuevo modelo de dirección de personas más abierto y cercano. Todo ello será gracias al impacto de las nuevas tecnologías colaborativas.
- **Gestión del no miedo y de las emociones:** la crisis financiera afectó el ánimo de mucha gente y será un reto gestionarlas para no perder la ilusión.
- **Mentoring:** muchas empresas están emprendiendo programas de desarrollo del talento a través de profesionales más experimentados o mentores.
- **“Informal Learning”:** nuevos modelos de formación y desarrollo, aprovechando el uso de las nuevas tecnologías y de las redes. Una de las dificultades del e-learning era el uso de Internet por parte de los propios interesados.
- **Cliente y marketing:** las áreas de recursos humanos se deberán orientar cada vez más a los clientes externos e internos e, incluso, incorporar conocimientos de marketing en su gestión interna.
- **Comunicación:** las redes sociales serán más relevantes en la comunicación de las empresas. Algunas firmas innovadoras están sustituyendo las Intranets por este tipo de herramientas.

- **Fronteras líquidas:** las divisiones entre áreas se diluirán más gracias a la tecnología y a la necesidad de trabajar en equipo.

Las empresas, en la actualidad, deben estar conscientes que el área de Recursos Humanos representa una inversión y no un costo. Asimismo, la gestión del mismo no se realiza desde un área o departamento específico de la organización, sino como una función integral de ésta y su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones, como también aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

La función de Recursos Humanos debe de ser reconocida por el eslabón más alto de la organización pues, sin ello, la labor de control que ejercen, sería un control sin sentido hacia sus recursos más productivos: las personas.

Esta área de la compañía no se puede traspasar a cualquier individuo. Es indispensable que el encargado de manejar dicha área reúna ciertas condiciones y sea capaz de fomentar diversos aspectos como el trabajo en equipo, la flexibilidad, el reclutamiento de personal o la orientación hacia el cliente. Pero lo más importante y clave en su gestión, será su capacidad para ser creíble y confiable entre los empleados. (Altonivel, 2010)

1.7.5 Competencias del Gestor de Recursos Humanos

De acuerdo (Berrocal, 1999) El concepto de las competencias hace referencia a la aportación única y esencial de las personas a la empresa; se refiere al saber o competencias técnicas o del puesto de trabajo, el saber hacer competencias de eficacia personal, y el saber estar de las competencias interpersonales.

La habilidad de los ejecutivos y supervisores, en particular, se mide por el trabajo y resultados generados por sus colaboradores o subordinados, no por lo que ellos hacen.

El supervisor necesita a sus colaboradores más que ellos a él, dado que no podría hacer su trabajo sin ellos. El supervisor en la gestión de Recursos Humanos

asegura la gestión de competencias de la empresa, al desarrollar una serie de conductas directivas para adquirir las competencias que la empresa necesita, estimularlas y desarrollarlas. Es decir, para cumplir las misiones esenciales que permiten aplicar la estrategia de la empresa.

En la adquisición de competencias, el supervisor participa en los procesos de planificación del empleo, y de atracción o reclutamiento de postulantes, al definir y/o actualizar el perfil de las competencias requerido, para un plan de empleo de un periodo determinado, o un proceso de búsqueda de postulantes para su posterior selección.

Su participación es decisiva en el proceso; en una entrevista final, resuelve la contratación o no de algún colaborador; requiere, por ejemplo, estar preparado para diseñar y realizar la entrevista; en ese proceso debe definir sus objetivos específicos, su metodología y desarrollo apropiado.

En relación con la estimulación de competencias, el rol más destacado del supervisor se encuentra en los procesos de comunicación, liderazgo y motivación.

El supervisor necesita desplegar todas sus habilidades para escuchar activamente y despejar las innumerables barreras presentes en los procesos de comunicación, liderazgo y motivación, así como asumir los cambios drásticos que se empiezan a aplicar en numerosas empresas.

En el ámbito de los procesos de liderazgo, el supervisor requiere disponer de las habilidades que le permitan analizar formas para mejorar el desempeño y la capacidad del empleado, para crear un clima laboral apropiado con el cumplimiento de las metas de calidad y productividad, y disponer de las habilidades que le permitan influir en el cambio de comportamiento de sus colaboradores.

En el marco de los procesos motivacionales, el supervisor debe ser capaz de reconocer las diferencias individuales entre sus colaboradores, fijar con ellos las

metas del período, retroalimentarlos con su nivel de cumplimiento y ser equitativos al vincular las recompensas con su desempeño.

En la misión de desarrollo de competencias, el supervisor debe participar activamente en los procesos de detección de necesidades de capacitación y desarrollo de sus equipos de trabajo, en el diseño de los programas, su aplicación, evaluación y seguimiento. Adicionalmente, es la persona indicada para evaluar el desempeño de sus colaboradores y expresar una opinión con fundamento, en la implementación de los programas de gestión de carreras.

Según Bohlander, Snell, (1998) las competencias del gerente de recursos humanos se dividen en 4 funciones:

Dominio de los Negocios: cada profesional de recursos humanos deben conocer a la perfección los negocios de su organización, entender las capacidades económicas y financieras de los clientes de una organización para ayudar a la empresa a desarrollar su dirección estratégica y ajustarla a sus necesidades.

Dominio en los Procesos de Recursos Humanos: los profesionales de recursos humanos son los expertos de la organización en la ciencia del comportamiento. Se espera de ellos que desarrollen competencias en áreas como proceso de empleo, desarrollo, evaluación, recompensas, desarrollo de equipos y comunicación. Es esencial que posean buenas habilidades interpersonales.

Dominio al Cambio: los profesionales de RH deben poder administrar procesos de cambio de modo que las actividades de RH se fusionen eficazmente con las necesidades administrativas de la organización. Esto significa contar con habilidades interpersonales y para resolver problemas con capacidad de innovación y creatividad.

Credibilidad de Personal: los profesionales de administración y recursos humanos deben establecer la credibilidad personal en los ojos de las personas internas y externas a la empresa. La credibilidad y la confianza se ganan

mediante el desarrollo de buenas relaciones con las personas, tanto internas como externas a la empresa, demostrando los valores de la empresa, defendiendo las creencias propias y siendo justo con los demás.

1.8 Subsistemas del Departamento de Recursos Humanos

Los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. Estos se dividen de la siguiente manera:

1.8.1 Subsistema de provisión de Recursos Humanos

La provisión de Recursos Humanos es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

Este subsistema incluye: Reclutamiento de Personal y Selección de Personal

1.8.1.1 Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto. (Luis Gomez, 2005, p. 190)

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados.

Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

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

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

1.8.1.2 Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Se define como el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo, valorar a cada candidato en función de esas características basadas generalmente en el análisis de puesto. (Luis Gomez, 2005, p. 190)

1.8.2 Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

Es la especificación del contenido, métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo.

Este subsistema incluye: Análisis y Descripción de Cargos o Puestos y Evaluación del Desempeño.

1.8.2.1 Análisis y Descripción Cargos o Puestos

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con el puesto, mediante la determinación de los deberes, tareas o las actividades de los mismos. El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos predeterminados, especificados antes del estudio. Cuando se concluye el análisis de puestos da como resultado un informe escrito en el que se resume la información obtenida del análisis de 20-30 tareas o actividades del puesto. (George Bohlander, 2008)

La descripción de cargos o Puestos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Es decir detalla las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

1.8.2.2 Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Según Werther, William B. (2014) La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera mide su contribución total a la organización, factor que en última instancia, determina su permanencia en la empresa.

1.8.2.3 Plan de Desarrollo y Carrera Profesional

Propuesta estructurada para el desarrollo y carrera profesional del personal, en función de la situación actual y de las propuestas elaboradas para el Sistema Integrado de Recursos Humanos.

- **Carrera:** Es la secuencia de todos los puestos desempeñados por una persona durante el transcurso de su vida laboral.

- **Plan de Carrera:** Con base en la estructura de puestos, el trabajador, con la ayuda del área de Recursos Humanos, determina sus objetivos personales y profesionales para diseñar su historial profesional a futuro.
- **Trayectoria de Carrera:** Es el recorrido secuencial, según la estructura de puestos, por el que puede transitar un empleado para alcanzar puestos de mayor jerarquía, luego de un proceso de permanencia y desarrollo en los precedentes.
- **Promoción:** Es el cambio de un ocupante de puesto a otra posición, dentro de la estructura de puestos, de nivel jerárquico más alto, con funciones de mayores responsabilidades, y mejor remunerada.
- **Potencial:** Relación con las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, conductas observables) adquiridas y/o desarrolladas por una persona y las posibilidades que devienen de ellas para incrementarlas o asumir otras nuevas. (Proasetel.com, 2003-2006)

1.8.3 Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos

El Subsistema de mantenimiento es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el Subsistema de mantenimiento, así como por el monto de recursos a su disposición.

Este Subsistema incluye: Compensación, Beneficios Sociales, Relaciones Laborales, Higiene y seguridad Laboral.

1.8.3.1 Compensación

La compensación es un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Está dada por el salario. Su función es dar una

remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado. (William B. Werther, 2014)

1.8.3.2 Beneficios Sociales

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

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

1.8.3.3 Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

1.8.3.4 Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente. (LosRecursosHumanos.com, 2008)

1.8.4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

El subsistema de desarrollo en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo.

En la búsqueda de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, de amplio perfil ocupacional. Para lograr eficiencia empresarial es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimamente, adecuadas a sus capacidades y actitudes y, a su vez, desarrollen sus tareas de forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto. Con ello la formación se erige como base y garantía de modos de actuación diferente que se requieren en el desarrollo del SGRH que se va diseñando para la entidad.

En el empeño de que los esfuerzos que se realicen se materialicen en un desarrollo de los Recursos Humanos acorde a las necesidades de la empresa, se hace necesario que esta, teniendo en cuenta sus planes de desarrollo y la calificación real de sus trabajadores, determine las Necesidades de Capacitación de cada trabajador y programe las acciones necesarias para garantizar la formación de los mismos.

Por tanto, para que el presupuesto dedicado a la formación sea más una inversión que un gasto, se requiere que la determinación de las necesidades de capacitación (DNC), y las acciones que se programen permitan ir estrechando la brecha entre el estado deseado y necesario y el real de cada trabajador.

Este Subsistema incluye: Capacitación y Desarrollo del Personal y Desarrollo organizacional.

1.8.4.1. Capacitación y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

1.8.4.2 Desarrollo Organizacional

“El DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. (LosRecursosHumanos.com, 2008)

1.8.5 Subsistema de Control de Recursos Humanos

Para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea de mando con relación al personal debe haber un subsistema que se encargue del control.

El proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. Se ve que la GRH es una responsabilidad de línea y una función de staff con algunas operaciones y controles centralizados en el órgano de staff y otros descentralizados y distribuidos por los órganos de línea, por tanto se hace necesario un sistema integral de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información sobresaliente de los RH para que tanto las recomendaciones y servicios de staff, como las decisiones de línea sean más adecuadas a cada situación.

Se trata en este caso, de la necesidad de un banco de datos y sistemas de informaciones de RH y de un sistema de auditoría de RH.

Este subsistema incluye: Sistemas de información de Recursos Humanos y Auditoria.

1.8.5.1 Base de Datos y Sistemas de Información

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

1.8.5.2 Auditoria

“La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.” (LosRecursosHumanos.com, 2008)

CAPITULO II: ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA FUEGO ARTIFICIALES METRALLA

2.1. Reseña Histórica de los Fuegos Artificiales

Los fuegos artificiales tienen su origen en China, en la región llamada Liu Yang. Allí un hombre llamado Li Tang desarrolló las primeras fórmulas, de allí se sabe es la primera mezcla explosiva llamada polvo negro, que fue procesada artesanalmente a partir de la dinastía Tang (s.VII-X).

En un principio, la utilización de la pirotecnia estaba limitada a las ceremonias religiosas, en las que se la usaba para espantar a los malos espíritus. En el siglo XI con la dinastía Song comienza a popularizarse, pero por siglos se seguirá fabricando de manera artesanal. La leyenda dice que un cocinero de la antigua China halló una mezcla de sulfuro, salitre y carbón de leña, mezcla de por sí, más que inflamable y posible de estallar en un espacio pequeño. Su primer fin tuvo que ver con celebrar la prosperidad y la paz y espantar espíritus malignos. Los chinos, una vez que descubrieron las propiedades de ese polvo negro, siguieron investigando para perfeccionarla. A partir de obtener una fórmula mejorada, encontraron que podía ser utilizada fácilmente como combustible para los cohetes que usaban para sus festividades.

Los primeros cohetes que fueron pirotecnia, estaban contruidos en madera, tallados a mano, artesanales, con la dimensión imaginaria de un dragón, esto ya es en el Siglo VI. Por esta misma época, comenzaron a propulsar sus flechas en las avanzadas de batalla con este polvo negro. Así, impulsaron el ataque contra los mongoles, por ejemplo. Fue el principio de movimiento de estos cohetes a propulsión lo que dio origen a la pirotecnia. A partir de distintas expediciones que llegaron a la China, se expandió el conocimiento de este polvo negro combustivo. Así partió del lejano Oriente y llegó al Medio Oriente y se hizo conocida en Arabia. Estamos hablando de las inmediaciones del siglo XI. Los mongoles se adjudican el uso de la pólvora china, ya por los alrededores del 1200.

En 1258 existe un primer registro escrito en Europa del uso de pirotecnia. Pero hasta el siglo XIX una característica esencial faltó en la pirotecnia: el color. La pirotecnia comenzó a utilizar entonces una combinación de clorato de potasio y de varias sales metálicas que propugnaban una fusión en colores brillantes. Las sales de estos metales en sus reacciones químicas y físicas producen diversos colores, a saber: el estroncio al quemarlo reacciona y sufre una transformación que visualmente da el color rojo. Así por otra parte, el cobre transforma en azul, el vario brilla intensamente en color verde, y el sodio, estalla en amarillo. El magnesio, el aluminio y el titanio se descubrieron que originaban el color blanco o bien, el destello o *flash* que produce el estallido.

Aunque el invento haya sido de los chinos, en Europa superaron en lo que a pirotecnia se refiere a los orientales. Así ya en el siglo XIV, plena Edad Media, coincide en Europa el uso de pirotecnia con la invención de nuevas armas y la utilización para ellas de la pólvora. Los mismos primeros fabricantes de pirotecnia, fueron los que aportaron la idea de usar la pólvora para las primeras armas. Es entonces que surge el uso de este polvo negro para fines militares. Los fabricantes de fuegos artificiales también harán uso de este polvo negro y sus diversos compuestos para elaborar los fuegos que, pirotecnia mediante, enmarcarán no sólo guerras sino también victorias y celebraciones en tiempos de paz. Es ya en el Renacimiento, que emergen dos escuelas de investigación en pirotecnia. Una en Italia y la otra en Núremberg, Alemania.

La escuela italiana de pirotecnia profundizó el estudio de los fuegos artificiales ya elaborados, y la escuela alemana produjo importantes avances al respecto, en una línea más apoyada en lo científico. Ambas escuelas agregaron perceptibles adelantos en la pirotecnia y es a mediados del siglo XVII que la pirotecnia estalla en Europa en fuegos artificiales de un esplendor sin precedentes. La pirotecnia desfiló con todas sus luces, por todos los cielos de Europa en cada festejo y en cada celebración, destellando tanto en parques populares como en los jardines privados más fastuosos, incluyendo claro, las haciendas reales.

Es a mediados del siglo XIX que los fuegos artificiales llegan a hacerse populares en Estados Unidos y la industria de la pirotecnia adquiere allí, como en la ahora Canadá, niveles de afición a tal punto de causarse graves daños en la población por su uso indebido y no controlado. China es recién en 1949, instalada la República Popular de China, que se industrializa la pirotecnia, con la apertura de grandes establecimientos fabriles, el comienzo de la fabricación en serie y la exportación a gran escala.

En estos momentos, en China, 9 de cada 10 familias viven directa o indirectamente de la pirotecnia y es donde se fabrica el 65% de la producción mundial. Actualmente, en estos países como en Argentina, la utilización de fuegos de artificio, pirotecnia o fuegos artificiales, está regulada bajo normas nacionales y su fabricación y venta, debe seguir estrictas normas, cuya trasgresión, acarrea importantes penalidades que pueden llevar incluso, a la cárcel, dados los gravísimos daños que se ha observado en su uso malogrado. (Maquinariapro)

2.2. Reseña Histórica de la Empresa Fuegos Artificiales Metralla

Fuegos Artificiales Metralla es una empresa dedicada a desarrollar el arte de la pirotecnia (Fuegos Artificiales), en la República Dominicana con más de 30 años de experiencia. La empresa más dedicada, responsable y experimentada del país y del Caribe, siempre brindando con seriedad sus servicios de espectáculos, dándole al espectador y al cliente una satisfacción completamente garantizada.

Nace en 1974, como pionera de este ramo industrial, en sus inicios se dedicaban a desarrollar productos de consumo que gozaban de mucha aceptación, con el paso de los años Metralla ha ido reforzando su liderazgo a través de tecnificar tanto sus instalaciones como su personal, entrenando internacionalmente en países como: España invitados especiales por Pirotecnia Caballer con lo que revolucionamos la industria de los Espectáculos de Fuegos Artificiales; China también invitados especiales de Panda Fireworks donde reafirmamos todo lo concerniente a disparos electrónicos, ya que es la empresa China con más reconocimiento en su país, en USA Y Argentina tomaron entrenamientos en

montaje de seguridad y piro musicales impartido por la empresa Cienfuegos con la asistencia de la empresa de mayor prestigio de Italia Parente Fireworks. Todo esto aunado a la experiencia de como resultado la empresa más grande de la República Dominicana Metralla Revolution, para brindar el mejor servicio de destellos, luces y sonidos a todas aquellas personas interesadas en hacer brillar por todo lo alto sus celebraciones, fiestas y actividades en general.

En los últimos años se han convertido e importadores de fábricas reconocidas de china, con certificación ISO 9000-2000 para todos sus productos. Con el objetivo de poder brindar productos de alta calidad, con la variedad y eficiencia que siempre nos ha caracterizado. (CD ROM CORPORATIVO, 2006)

2.3. Filosofía de la Empresa

Esta se basa en la Integración, Colaboración y Eficacia del grupo de trabajo para lograr los objetivos y propósitos en común, fundamentados en la premisa de hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para generar el mejor resultado.

2.3.1 Misión

Formar parte de cada evento y cada momento importante de nuestro público haciendo brillar sus celebraciones. Mantener nuestro nombre como una empresa que ofrece seguridad y calidad tanto en los espectáculos como en los productos.

2.3.2 Visión

Ser reconocidos como la empresa pirotécnica líder en el país, orientada a brindar la innovación y el diseño estratégico en los espectáculos pirotécnicos para su disfrute.

2.3.3 Valores

- Seguridad: Mostrar profesionalismo en lo que hacemos para que los cliente tengan confianza en nosotros.

- Servir: Ofrecer un servicio satisfactorio para nuestros clientes siempre con una gran sonrisa.
- Calidad: Garantizar al cliente que los productos y servicios sean de excelencia.

2.3.4 Objetivos

- Garantizar en todo momento la seguridad de nuestros clientes.
- Formar equipos de trabajos profesionales y experimentados para asegurar el éxito de nuestros espectáculos.
- Ofrecer productos y servicios de calidad y excelencia.
- Respetar y cuidar el medio ambiente evitando en todo momento hacer mal uso de nuestros productos para la conservación del mismo.

2.4. Información General de la Empresa

Fuegos Artificiales Metralla es una empresa dedicada a desarrollar el arte de la pirotecnia (Fuegos Artificiales) con más de 30 años de experiencia en el mercado.

Ofrecen una gran variedad de Fuegos Artificiales importados desde china y de su fábrica que producen efectos y destellos impresionantes, para llenar de colorido y alegría todo tipo de celebración (Cumpleaños, bodas, Inauguraciones, Lanzamientos, Aniversarios, Filmaciones, Fiestas Patronales, entre otros).

Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- Espectáculos nocturnos o shows de exterior profesionales con una gama de diseño acorde con cada necesidad.
- Espectáculos semi-profesionales o shows compactos.
- Espectáculos domésticos o familiares o cakes (postres).
- Espectáculos diurnos.
- Mega espectáculos de exterior

- Espectáculos con fuegos de interior
- Lanzadores de confetis.
- Fuegos Artificiales de consumo para la familia
- Letreros iluminados en fuegos artificiales.

Actualmente está ubicada en la calle Euclides Morillo, #4, Arroyo Hondo.

Sus clientes potenciales son las Cadenas Hoteleras, entidades del estado principalmente los Ayuntamientos, Empresas Comerciales y Empresas de eventos. (CD ROM CORPORATIVO, 2006)

2.5. Estructura Organizacional

Estructura organizacional de Fuegos Artificiales Metralla Actualmente:



2.6. Situación Actual de la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Fuegos Artificiales Metralla

La clave de una adecuada gestión del talento humano, se encuentra en la gente que hace parte del proceso. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y comenzar a adecuarse a la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

El principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra. La administración de los recursos humanos existe para mejorar la contribución de las personas en las organizaciones.

Para llevar a cabo su tarea, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

La inexistencia de una dependencia o área que gestione el talento humano en Fuegos Artificiales Metralla, está generando varios inconvenientes en el manejo correcto de los recursos humanos. Es por este motivo que se realizó esta investigación, para identificar las oportunidades que tiene la empresa, las cuales no permiten que esta cumpla con la meta propuesta.

Entre las oportunidades encontradas están: La falta de un Departamento de Recursos Humanos que vele por los empleados, comúnmente se presentan conflictos en la coordinación y el desempeño de los colaboradores por la inexistencia del mismo. Por otro lado no poseen procedimientos de gestión de recursos humanos establecidos como son: Requisición de Personal, Descripción de Puesto, Valoración de puesto, Evaluación de Desempeño, Entrevista de Entrada y Salida, Solicitud de Empleo, Acción (Permiso, licencia, requerimiento de vacaciones, acción correctiva, entre otros). La capacitación que reciben es muy mínima y no existe crecimiento dentro de la empresa.

No cuentan con manuales de políticas y procedimientos establecidos para llevar a cabo los procesos basados en los requerimientos que exige la empresa, entre otras. La falta de estos procesos ocasiona que sus empleados no se sientan motivados y esto a su vez trae como consecuencia bajo rendimiento, poca productividad e incumplimiento de los objetivos de la empresa.

Ante la carencia de un área de Gestión del Talento Humano, los procesos mencionados anteriormente, no se ejecutan de manera apropiada, generando para la empresa alta rotación de personal, falta de compromiso y baja productividad por parte de los empleados y sobrecostos en el proceso. Afectando no sólo la rentabilidad de la empresa, sino también la competitividad dentro del mercado.

El área de Gestión Humana, debe conocer las necesidades de los empleados y es el interés de la empresa, satisfacer sus necesidades, de ahí parte la importancia de diseñar estrategias encaminadas a la formación tanto humana como técnica, procurando el desarrollo de las personas y contribuyendo a generar valor a la organización. Es importante tener en cuenta la necesidad de difundir las políticas, principios, misión, visión y objetivos de la empresa y convertirlo en lenguaje propio de los trabajadores, para un adecuado desempeño empresarial.

2.7. Análisis e interpretación de resultados de investigación (Informe de Entrevista)

En la entrevista realizada a la representante de la familia Frías Lugo manifiesta que metralla es una empresa mediana en crecimiento y que actualmente cuenta con cincuenta empleados que cumplen con un horario laboral completo, rotando horarios para las personas que manejan la pirotecnia.

El nivel de escolaridad de la empresa esta polarizado englobando dos grupos: Pirotécnicos, Personal de limpieza, Mecánicos, Chofer, Seguridad: Escolaridad: Octavo

Área Administrativa: Estudiantes Universitarios, Contables, Licenciatura.

El único sistema de recursos humanos utilizado actualmente es TSS y dividen las actividades de recursos humanos realizando Outsorsing para el reclutamiento y para los demás procesos ocupan a las áreas administrativa y contable.

La dirección de la empresa manifiesta la necesidad de crear e implementar el manual de políticas, procedimiento, los procesos del área de recursos humanos (Capacitación, Reclutamiento y Selección, Manejo de TSS, Descripción de puestos, Evaluación de Desempeño, Requisiciones, etc.).

Así mismo la empresa toma decisiones centralizadas y está regida por el código de trabajo, sin embargo esta no cuentan con manuales de procedimientos, código de ética, manual de inducción y procesos estandarizados para todos los sistemas de recursos humanos.

La empresa se encuentra en un proceso de crecimiento y transición adecuado para crear las bases y estructuras del departamento de recursos humanos y lograr un control óptimo de los recursos y procesos.

CAPITULO III: DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Elaboración del Diseño y Estructura del Departamento de Recursos Humano

La creación de un departamento de recursos humanos para la Empresa Fuegos Artificiales Metralla, dará inicio a un desarrollo exitoso en las operaciones de esta organización, es por esto que este departamento funcionara como un sistema que abarque todos los procesos necesarios para satisfacer los requerimientos de los empleados.

Este departamento se encargara de reclutar y seleccionar al personal, Capacitarlos, Administrar la compensación y beneficios, realizar las descripciones de puestos, hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, entre otras funciones pertinentes del área.

La finalidad de implementar este departamento es que los empleados estén motivados y capacitados, que el clima laboral sea armonioso y que la empresa pueda lograr sus objetivos en conjunto con el personal, ya que la parte fundamental para que una organización pueda triunfar es la Gente.

3.2 Filosofía del Departamento de Recursos Humanos Propuesto.

Estos conceptos son el pilar de cada organización y la razón de ser, por tanto cada persona dentro de la organización debe saber su importancia y estar comprometido a realizar su trabajo en base a estos procesos, para lograr el buen desarrollo de la empresa.

3.2.1 Misión

Contribuir al desarrollo de la empresa, a través de un adecuado entorno laboral y bienestar de los empleados, por medio de una excelente selección y capacitación constante, sustentado en el mejoramiento continuo de los procesos y en personal de alta calidad humana y profesional.

3.2.2 Visión

Ser un ente reconocido como parte integral de la empresa para el logro de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano y el desarrollo de estrategias innovadoras, proporcionando así los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia en nuestros colaboradores.

3.2.3 Valores

- **Integridad:** Actuar en todo momento bajo el compromiso de la honestidad, la justicia y la franqueza.
- **Confidencialidad:** Seguridad, discreción y privacidad en cuanto al manejo de los procesos de recursos humanos.
- **Compromiso:** Con nuestros colaboradores, clientes y nuestra empresa.
- **Respeto:** Reconocemos, aceptamos y valoramos la diferencias individuales.
- **Innovación:** Ideas novedosas y de valor, para la implementación de estrategias innovadoras y creativas.
- **Orientación al cliente interno:** Desarrollo constante para nuestro personal.

- **Orientación a resultados:** Cumplimos con los compromisos establecidos, buscando siempre mejorar los procesos para que los resultados agreguen valor a los objetivos de la empresa.
- **Equidad:** Garantizamos y velamos por el derecho que tiene cada ciudadano a no ser discriminado por diferencia de raza, sexo o ideología.

Estos conceptos son los que apoyaran el nuevo departamento de Recursos Humanos para fomentar y consolidar el desarrollo organizacional, poniendo en práctica cada uno de los valores por medio de nuestros colaboradores en cada función que realicen en su área de trabajo.

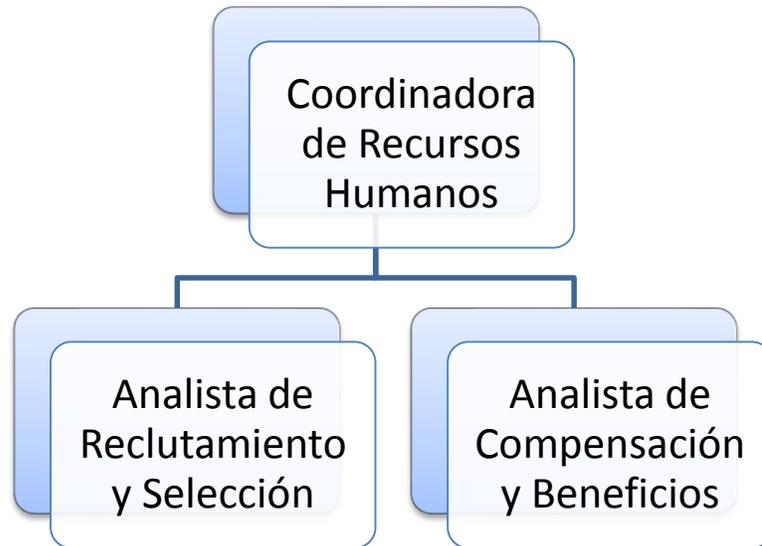
3.3 Nueva Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

La estructura del departamento que se propone estará dividida, por tres áreas fundamentales, las cuales realizaran las actividades requeridas para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos propuestos, por medio de una adecuada administración del talento humano.

Este Departamento estará compuesto por:

- Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos
- Reclutamiento y Selección
- Compensación y Beneficio

Organigrama del Departamento de Recursos Humanos



3.4 Descripción de Puestos del Personal de Recursos Humanos

Según Mondy, Wayne R. (2010) La descripción de puesto se definió como un documento que describe las tareas, los deberes y responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que estas sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, como lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes.

Entre los factores que se incluyen con más frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberían realizarse.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que debería lograrse.
- Condición de trabajo y riesgos posibles.
- Número de empleados que realizan el trabajo y a quien se reportan.

- Las máquinas y equipos que se usaran en el trabajo.

El contenido de la descripción de puesto varia un poco dependiendo el propósito para el cual se usara.

La descripción del puesto de trabajo, siendo importante en sí misma para un correcto desarrollo de las políticas de recursos humanos, también ayuda a maximizar el desempeño y la productividad del mismo. Una descripción correcta del puesto de trabajo ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. En este aspecto hacer una correcta descripción del puesto de trabajo ayuda a determinar los requerimientos del mismo. Otro de los factores que implica la descripción del puesto de trabajo es que permite la valoración del mismo, la selección de la persona idónea y la posibilidad de evaluar el desempeño de la persona que desarrolla un puesto de trabajo determinado. (weblog Recursos Humanos, 2010)

3.4.1 Descripción de Puestos del Coordinador de Recursos Humanos

Descripción de Puesto	
Nombre del puesto: Coordinadora de Recursos Humanos Supervisor Directo: Gerente General	No. del Puesto: Departamento: Recursos Humanos Fecha de Creación: 28 de Julio 2015 Fecha Actualización de la Descripción:

1. Propósito General del Puesto

Supervisar y coordinar las labores técnicas y administrativas de todos los subsistemas del departamento de Recursos Humanos, siguiendo los procedimientos establecidos en el área, para el óptimo funcionamiento del departamento y para brindar un servicio de calidad al personal de la empresa garantizando la satisfacción de los empleados.

2.- Funciones y Tareas del Puesto:

1. Supervisar todo el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal de la empresa.
2. Realizar todas las novedades en el proceso de nóminas quincenales, vacaciones, nóminas adicionales y de prestaciones, garantizar que los pagos de los empleados se ajusten a lo trabajado y aprobar misma luego que el Área de Nomina la procese.
3. Realizar las detecciones de capacitación y Entrenamiento de la empresa y garantizar su realización.
4. Supervisar el control en el manejo de las pólizas de seguro médico local y seguro de vida, así como los servicios de salud en general y del IDSS ofrecidos al personal.
5. Supervisar el manejo de los botiquines de medicamentos y primeros auxilios de la empresa
6. Supervisar el proceso de salida de personal de la empresa, garantizando la entrega de prestaciones en el tiempo establecido por ley
7. Coordinar y ejecutar el programa de inducción a los empleados de nuevo ingreso.
8. Supervisar que estén actualizados los murales informativos de la empresa.
9. Realizar los reportes mensuales del área (headcount, rotación, entrenamiento, horas extras, presupuesto, etc.).
10. Realizar y Mantener actualizada las descripciones y perfiles de puestos.
11. Realizar y Mantener actualizado los organigramas de la empresa.
12. Supervisar que el Libro de Vacaciones este actualizado, con las firmas del personal y de los Supervisores
13. Canalizar con la Gerencia General, la aprobación de los préstamos a empleados.
14. Firmar y verificar la data en las cartas remitidas al personal activo y ex empleados de la empresa.

15. Garantizar que los reportes de accidente de trabajo, sean enviados a riesgo laboral.
16. Realizar encuestas de clima organizacional y presentar resultados.
17. Realizar el proceso de uniformes del personal, garantizando su entrega a tiempo y uso adecuado
18. Aprobar los pedidos de material gastable para suministro.
19. Solicitar y dar seguimiento a las solicitudes de creaciones de posiciones en SAP, movimientos internos de personal (promociones, transferencias) y de los reajustes de salario.
20. Participar activamente en el comité de Higiene y Seguridad.
21. Aplicar y corregir las pruebas DISC al personal de nuevo ingreso, garantizando que la correlación con las perfil de la posición, arroje un GAP no mayor de 30%
22. Aplicar la prueba DISC al personal activo, y realizar las retroalimentaciones de lugar, a fin de que el área ejecute un plan de acción, para disminuir los GAP
23. Crear, dar seguimiento mensual y controlar el presupuesto del departamento
24. Aprobar los pagos de facturas por servicios de suplidores al departamento
25. Reservar y manejar el uso de los salones de reuniones y entrenamientos, para garantizar que no coincidan reuniones y que estén listos para su uso, tanto en términos de limpieza, como con servicios de café y agua
26. Supervisar las labores de la conserje de la empresa
27. Realizar, actualizar y garantizar la aplicación del Manual de Disciplina
28. Coordinar todas las actividades motivaciones
29. Organizar los almuerzos, refrigerios por reuniones solicitados por las Gerencias de la empresa
30. Dar soporte a las actividades y programas de trabajo en los distintos departamentos que componen la empresa.
31. Colaborar con otras áreas a fines del puesto.

3.- Dimensión del Puesto

- Manejo de Reporte e informes.
- Manejo de dinero y documentos afines
- Manejo de información confidencial
- Relaciones públicas
- Manejo presupuesto del departamento
- Manejo de la nómina de la empresa
- Manejo de cheques

4.- Contactos Del Puesto:

Contactos Internos:

- Con todos los departamentos

Contactos Externos:

- Suplidores
- Consultores
- Candidatos Potenciales
- Visitantes
- Instituciones gubernamentales

5- Perfil Mínimo Requerido.-

5.1. Formación: (Conocimientos).-

Nivel de Escolaridad (Educación)

Licenciado en psicología, Administración de empresa o carrera afines.

Postgrado o maestría en áreas administrativa o RRHH.

Experiencia para Desempeñar el Puesto

- Haber trabajado dos (2) años en labores similares.
- Manejo de office (word, excel y power point).
- Cursos o diplomados en Administración de RRHH.
- Cursos de selección y reclutamiento.

5.2. Competencias:

Competencias Necesarias para Desempeñar el Puesto

Competencias Técnicas

Manejo de PC

Redacción de informes

Otras Competencias del Puesto

- Buenas Relaciones Humanas.
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Comunicación efectiva.
- Cooperación.
- Creatividad.
- Dinamismo
- Don de mando.
- Honestidad.
- Iniciativa
- Liderazgo.
- Persuasivo.
- Proactivo
- Puntualidad.
- Receptivo

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Toma de decisión.
- Trabajo en Equipo

5.3.-Libertad Para Actuar.-

Instrucciones claras y precisas

Procedimientos rutinarios bajo supervisión del jefe inmediato

Programas de trabajo establecidos

Objetivos a corto plazo (tres a seis meses)

Objetivos a mediano y largo plazo (mayores de seis meses)

Otros:

3.4.2 Descripción de Puestos Analista de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos

Descripción de Puesto	
<p>Nombre del puesto: Analista Reclutamiento y Selección</p> <p>Supervisor Directo: Coordinadora de Recursos Humanos</p>	<p>No. del Puesto:</p> <p>Departamento: Recursos Humanos</p> <p>Fecha de Creación: 28 de Julio 2015</p> <p>Fecha Actualización de la Descripción:</p>

1. Propósito General del Puesto

Velar por el buen uso de los recursos humanos de la empresa, siguiendo los procedimientos establecidos en el área, para el óptimo funcionamiento del departamento y brindar un servicio de calidad al personal de la empresa garantizando la satisfacción de los empleados.

2.- Funciones del Puesto.

- Realizar el proceso del reclutamiento y la selección de personal idóneo para la empresa (entrevistas de evaluación, aplicación y corrección de pruebas psicométricas, coordinación de evaluación o prueba de manejo, depuración de referencias laborales).
- Realizar el proceso de contratación de personal y parte de la inducción.
- Entrega de carta para la apertura de cuentas bancarias para el personal de nuevo ingreso.
- Realización de cartas para: carnet de nuevo ingreso, pérdida de carnet, certificaciones de trabajo para empleados activos como para ex empleados.
- Ingresar al personal de nuevo ingreso al sistema SAP.
- Ingresar al personal de nuevo ingreso al reloj ponchador.
- Llevar el control de las descargas del reloj ponchador por días.
- Reportar a la Tss el personal de nuevo ingreso.
- Realizar y entregar las cartas de terminación de contrato.
- Entrega de uniformes al personal de la empresa.
- Manejo de las AFPs de los empleados de la empresa y entrega de sus estados de cuentas.
- Clasificar y entregar los volantes de pagos de los empleados de la empresa quincenalmente.
- Solicitar creación de nuevos códigos en SAP.
- Verificar en Tss el estatus de afiliación de los colaboradores.
- Completar y archivar las requisiciones del personal.
- Dar soporte a la gerencia en la aplicación de evaluaciones de desempeño.

3.- Recursos que deben ser administrado bajo su autoridad:

- Manejo de Reporte e informes.
- Manejo de títulos o documentos a fines.
- Manejo de información confidencial.
- Relaciones públicas.

4.- Relaciones del puesto:

4.1.- Contactos Internos.

- Recursos Humanos.
- seguridad.

4.2.- Contactos Externos:

- Tss.
- AFP's.
- Foto Móvil.

5. Condiciones de trabajo.

5.1 Esfuerzos:

Esfuerzo Físico: N/A

Esfuerzo Visual: Medio bajo

Esfuerzo Mentales: Medio alto.

5.2 Condiciones ambientales:

Con la letra “O” es ocasionalmente y con la letra “P” es condiciones de trabajo permanentemente.

<u>Trabaja en:</u>	<u>P</u>	<u>O</u>
Oficina	<u>X</u>	
Almacén		<u>X</u>
Taller		<u>X</u>
Intemperie		<u>X</u>
Planta		<u>X</u>
<u>Expuesto a:</u>		
Calor Ambiental		<u>X</u>
Frío Ambiental		<u>X</u>
Temperatura Adecuada	<u>X</u>	
Humedad Ambiental		<u>X</u>
Ambiente Seco	<u>X</u>	
Necesidad de mojarse		<u>X</u>
Lugar polvoriento		<u>X</u>
Suciedad		<u>X</u>
Hedor		<u>X</u>
Ruido Intenso		<u>X</u>
Vibraciones		<u>X</u>
Ventilación adecuada	<u>X</u>	
Iluminación adecuada	<u>X</u>	
Mala iluminación		<u>X</u>
Lugar Aislado		<u>X</u>

5.3 Riesgo del puesto:

Accidente de trabajo.

6. Perfil Mínimo

6.1 Nivel de Escolaridad (Educación):

Estudiante Universitario o de término de Psicología Industrial o Administración de empresas o carreras afines.

Grado Requerido: Título.

6.2 Conocimientos, Formación / Experiencia Grado de Dominio:

- Experiencia de 2 años en posiciones similares. Intermedio.
- Manejo de office.
- Conocimiento del código laboral.
- Manejo de Reclutamiento y Selección.
- Capacitaciones en general del área de Recursos Humanos.

6.3 Habilidades Necesarias para el Puesto:

Grado de Dominio:

- Buenas Relaciones Interpersonales.
- Buenas presencia.
- Persuasivo.
- Comunicación efectiva.
- Cooperación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Honestidad.
- Liderazgo.

Básico.

6.4.- Libertad para Actuar

Organiza su trabajo de acuerdo con procedimientos y normas establecidas, y se le revisa periódicamente.

3.4.3 Descripción de Puestos Analista de Compensación y Beneficio de Recursos Humanos

Descripción de Puesto	
Nombre del puesto: Analista Compensación y Beneficio Supervisor Directo: Coordinadora de Recursos Humanos	No. del Puesto: Departamento: Recursos Humanos Fecha de Creación: 28 de Julio 2015 Fecha Actualización de la Descripción:

1. Propósito General del Puesto

Velar por el buen uso de los recursos humanos de la empresa, siguiendo los procedimientos establecidos en el área, para el óptimo funcionamiento del departamento y brindar un servicio de calidad al personal de la empresa garantizando la satisfacción de los empleados.

2.- Funciones del Puesto.

- Manejo de seguros médicos (inclusiones, exclusiones, entrega de carnet, etc.).
- Manejo de seguro de vida (ingresos, salidas y movimientos).
- Salidas de personal de la empresa.
- Registro en SAP de salidas del personal, envío de pendientes para cálculo de prestaciones.
- Preparación de descargo para entrega de prestaciones.
- Envío de notificaciones al Ministerio de Trabajo.
- Realización de pedidos para: medicamentos y materiales y equipos, etc.
- Llevar control de los medicamentos.

- Registros en Tss de licencia por enfermedad común, maternidad, lactancia, etc.
- Realización de reporte de ARL y manejo del mismo.
- Manejo de reembolsos de ARL y registro de estos en el sistema.
- Registros de DGT-3 y DGT-4 en Tss con los movimientos realizados.
- Canalización de préstamos para empleados.
- Registro en SAP de los cargo a cuentas realizados por: faltantes y/o préstamos.
- Registro en SAP de las facturas de los proveedores de servicios (Seguro médico, seguro de vida, actividades de la empresa, carnet de identificación)
- Manejo de murales de la empresa.
- Entrega a empleados de los cheques para el pago de nómina quincenalmente.

3.- Recursos que deben ser administrado bajo su autoridad:

- Manejo de Reporte e informes.
- Manejo de dinero, títulos o documentos a fines.
- Manejo de información confidencial.
- Relaciones públicas.

4.- Relaciones del puesto:

4.1.- Contactos Internos.

- Nómina.
- Pagos.
- Compras.
- Dispensario Médico

4.2.- Contactos Externos:

- Arl.
- Tss.
- Seguros Universal.
- Ars Humano.
- Foto Móvil.
- Corredores de Seguro.
- Infotep

5. Condiciones de trabajo.

5.1 Esfuerzos:

Esfuerzo Físico: N/A / Esfuerzo Visual: Medio bajo / Esfuerzo Mentales: Medio alto.

5.2 Condiciones ambientales:

Con la letra "O" es ocasionalmente y con la letra "P" es condiciones de trabajo permanentemente.

<u>Trabaja en:</u>	<u>P</u>	<u>O</u>
Oficina	<u>X</u>	
Almacén		<u>X</u>
Taller		<u>X</u>
Intemperie		<u>X</u>
Planta		<u>X</u>
<u>Expuesto a:</u>		
Calor Ambiental		<u>X</u>
Frío Ambiental		<u>X</u>
Temperatura Adecuada	<u>X</u>	
Humedad Ambiental		<u>X</u>
Ambiente Seco	<u>X</u>	
Necesidad de mojarse		<u>X</u>
Lugar polvoriento		<u>X</u>
Suciedad		<u>X</u>
Hedor		<u>X</u>
Ruido Intenso		<u>X</u>
Vibraciones		<u>X</u>
Ventilación adecuada	<u>X</u>	
Iluminación adecuada	<u>X</u>	
Mala iluminación		<u>X</u>
Lugar Aislado		<u>X</u>

5.3 Riesgo del puesto:

Accidente de trabajo.

6. Perfil Mínimo

6.1 Nivel de Escolaridad (Educación):

Estudiante Universitario o de término de Psicología Industrial o Administración de empresas o carreras a fines.

Grado Requerido: Título.

6.2 Conocimientos, Formación / Experiencia Grado de Dominio:

- Experiencia de 2 años en posiciones similares. Intermedio.
- Manejo de office.
- Conocimiento del código laboral.
- Capacitaciones en general del área de Recursos Humanos.

6.3 Habilidades Necesarias para el Puesto: Grado de Dominio:

- Buenas Relaciones Interpersonales. Básico.
- Buenas presencia.
- Persuasivo.
- Comunicación efectiva.
- Cooperación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Honestidad.
- Liderazgo.

6.4.- Libertad para Actuar

Organiza su trabajo de acuerdo con procedimientos y normas establecidas, y se le revisa periódicamente.

.

3.5 Creación de las política y procedimientos organizacionales para el Área de Recursos Humanos

Las políticas y procedimientos son de gran utilidad, ya que permite al departamento de Gestion Humana agotar con exactitud de manera objetiva las actividades que se realizan en el departamento.

Es de gran importancia porque facilita todos los pasos a seguir para la realizacion de un buen trabajo y explica como deben de ser los pasos a seguir para hacer algun tipo de proceso en el departamento.

3.5.1 Clasificación de las políticas Organizacionales

Las políticas son guías de acción para la conducción. Las políticas de Recursos Humanos son reglas o guías para las acciones establecidas para gobernar funciones.

Se clasifican en cuatro a nivel de la Estructura de la Organización:

1. Políticas Administrativas

Guías para acción y orientación de la alta dirección.

2. Políticas Operacionales

Son para orientar a supervisores de nivel medio y así asegurar los objetivos de la alta dirección.

3. Políticas Funcionales o de Asesoría

Son las que gobiernan las actividades de los departamentos específicos como ser: contable, salud, admisión, etc. Son los que van a reclutar funciones para regular las áreas.

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y cultura. A largo plazo las políticas y programas de RH si son las adecuadas pueden ser efectivas para perfeccionar las técnicas de ARH.

- Adecuación de salarios y de beneficios
- Retención de RH calificados y motivados dentro de la organización
- Participación efectiva de los empleados.

3.5.2 Clasificación de las Políticas de Recursos Humanos

Estas se clasifican de la siguiente manera:

1- Políticas de provisión de RH:

- a) Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los RH. Necesarios (en qué plazo).
- b) Criterios de selección y patrones de calidad para la admisión. Perfil deseado (actitudes, potencial etc.)
- c) Cómo integrar a los nuevos participantes dentro de la organización (con rapidez con suavidad).

2- Políticas de Aplicación de RH:

- a) Como determinar requisitos básicos necesarios para la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.).

b) Criterios de planeación, colocación y movimientos internos de los RH definiendo desde el promedio de carreras hasta las futuras oportunidades de ubicación.

c) Criterios de evaluación de calidad mediante el uso de la evaluación de desempeño (una vez al año para entrenar a los evaluadores).

3- Políticas de Mantenimiento de RH:

a) Criterios de remuneración, directa de los participantes teniendo en cuenta cargo, salarios del mercado y la posición frente a estos dos ítems.

b) Criterios de remuneración indirecta de los participantes teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados.

c) Como mantener una fuerza de trabajo motivado, participativo y productivo, dentro de una organización.

4- Políticas de Desarrollo de RH:

a) Criterios de diagnóstico y preparación constante para el recambio de la fuerza de trabajo.

b) Criterios de desarrollo de RH a mediano y largo plazo con miras a la realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas.

c) Creación y desarrollo de condiciones para garantizar la salud y la excelencia organizacionales lograda por el cambio actitudinal del personal.

5- Políticas de Control de RH:

a) Como mantener un Banco de datos para proporcionar elementos para el análisis cuantitativo /cualitativo de la fuerza de trabajo de la organización.

b) Criterios para efectuar permanentemente auditoría de la aplicación de las políticas relacionadas con los RH.

Las Políticas dan suministro, aplicación conservación, desarrollo y control de los Recursos Humanos. (Blogspot, 2007)

3.5.3 Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos Propuestos

En esta ocasión se diseñó para la empresa Fuegos Artificiales Metralla un modelo para la implementación de las políticas y procedimientos del departamento de Recursos Humanos, el cual será utilizado en el manejo de los procesos de los diferentes subsistemas que se llevaran a cabo en dicha entidad.

3.5.3.1 Reclutamiento y Selección de Personal, Ausentismo.

(Subsistema de Provisión de Recursos Humanos)

Título Procedimiento 1.1: Reclutamiento y Selección de Personal

Dirección: Recursos Humanos

Objetivo: Establecer los procedimientos formales para el control y el manejo del proceso de reclutamiento del personal de Fuegos Artificiales Metralla.

Alcance: Este procedimiento abarcara todos los pasos a seguir para la búsqueda, evaluación y contratación del personal que compone esta empresa

Descripción del Proceso:

El encargado de área notificara mediante una requisición de personal la necesidad de personal en su área, para el inicio del la búsqueda de ese personal idóneo para esa posición.

En caso de que haya alguna persona dentro de la empresa y que cumpla con los requisitos de la posición se le dará prioridad para la evaluación del mismo.

Se buscara en el banco de elegible y de no tener personal disponible se procederá a publicar en las vías correspondientes la vacante disponible, ya sea vía internet, periódicos y/o ferias de empleos.

Ya con los candidatos pre-seleccionados por sus capacidades detalladas en su hoja de vida, se inicia el proceso de evaluación con pruebas psicométricas y entrevistas de pre-selección.

Se realizara una terna de tres o más pre-seleccionados para que se entrevisten con el encargado de área que solicito un nuevo empleado.

Después de la entrevista, el encargado de área que solicito el personal se reunirá con el personal de Recursos Humanos para seleccionar el candidato idóneo para la posición.

Requisitos de Ingreso:

Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos.

Ser mayor de edad y tener Cédula de Identidad y Electoral.

Haber aprobado satisfactoriamente las pruebas y las evaluaciones.

Disfrutar de buena salud física y mental, comprobado mediante la certificación de los exámenes correspondientes.

Presentar todos los documentos que se le requieran, que demuestre su conducta privada y no tener casos pendientes con la justicia.

Disponer de un documento de buena conducta, emitido por el organismo gubernamental correspondiente.

Cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

Someterse al período de prueba establecido.

Cumplir con el horario de trabajo y las disposiciones legales y administrativas establecidas.

Titulo Procedimiento 1.2: Ausentismo.

Dirección: Recursos Humanos.

Objetivo: Los colaboradores deben asistir a su trabajo todos los días laborables, de acuerdo con el horario oficial establecido por la empresa, conforme a los horarios especiales que se consideren convenientes por la naturaleza del trabajo a realizar.

Alcance: Este procedimiento abarcara todos los pasos a seguir para las sanciones y notificaciones al ministerio del personal ausente.

Descripción del Proceso:

La asistencia y puntualidad de los empleados será controlada mediante Tarjeta de ponchado y otros medios de registro, tanto al iniciarse la jornada de trabajo como al finalizar la misma.

De acuerdo a la ley se debe cumplir las 44 horas laborales, con un descanso de 36 horas semanales, para los fines. Se concederá (10) minutos de gracia adicionales a partir de la hora Reglamentaria de entrada de trabajo.

Cualquier empleado que llegue pasado el tiempo establecido después de la hora reglamentada, se le tomara como tardanza. Las tardanzas se Considerarán como falta disciplinaria y deberá ser sancionadas, salvo que justifique en la ocurrencia de un hecho de fuerza mayor comprobada.

3.5.3.2 Evaluación del Desempeño.

(Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos)

Título Procedimiento 2.1: Evaluación del Desempeño.

Dirección: Recursos Humanos.

Objetivo: Establecer los pasos necesarios para evaluar el desempeño de los empleados de la empresa.

Alcance: Este procedimiento aplicara a todo el personal a ser evaluados por el desempeño de sus funciones. Sera responsabilidad de la gerencia de Recursos Humanos y/o Gerentes-Encargados asegurar que este procedimiento se lleve a cabo de acuerdo a lo que está establecido.

Descripción del Proceso:

Evaluar a cada una de las personas bajo su cargo, utilizando un formulario de evaluación del desempeño, disponible en el departamento de Recursos Humanos, la misma se discutirá con los empleados y se le asignara los puntos correspondientes.

Verificara las evaluaciones y debatirá las observaciones con el colaborador a evaluar, luego se procederá a la firma del empleado en calidad de aceptación de la evaluación realizada.

Se estudiara las evaluaciones realizadas y se comparara con las antes realizadas al empleado para ver cómo ha sido su desempeño. Tomando en cuenta que esta se realiza a finales de cada año.

En caso de que las evaluaciones del empleado hayan empeorado o que hayan reflejado intenciones de mejoría, el empleado se citara para hablar con él y ofrecerles alternativas para su mejora.

Archivara las evaluaciones del empleado en su record personal.

3.5.3.3 Compensación Planes de Beneficios.

(Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos)

Título Procedimiento 3.1: Elaboración de Nómina

Dirección: Recursos Humanos.

Objetivo: Establecer los procedimientos para acumulación y pagos de la nómina quincenal de los empleados de la empresa Fuegos Artificiales Metralla.

Alcance: Abarcará todos los procesos de cálculo de nómina, descuentos por seguro, AFP, préstamos a empleados y demás facilidades de compras otorgados a los trabajadores.

Es responsabilidad del contador de nómina y de gerente administrativa el que cumplan con todos los procedimientos.

Descripción del Proceso:

Diariamente se tomaran las tarjetas del ponche y se digitara en el sistema de nómina (Hoja de Cálculo, Excel) de la hora de entrada y salida de cada empleado.

Al final de cada quincena se imprimirá un reporte del total de las horas trabajadas, los montos pagados de cada empleado durante el periodo establecido.

La nómina se entregara al gerente de contabilidad para revisión y aprobación conjuntamente con la solicitud de cheques a realizar.

Después del proceso de verificación este completo, este procederá a la firma de la nómina, y autorizara a la confección de los cheques y a su vez hará las transacciones para el pago electrónico de los empleados.

Se le entregaran los volantes de pagos a todo el personal.

Titulo Procedimiento 3.2: Prestamos a Empleados.

Dirección: Recursos Humanos.

Objetivo: Establecer los procedimientos necesarios para formalizar el proceso de solicitud y aprobación de préstamos a los empleados de Fuegos Artificiales Metralla.

Alcance: Este procedimiento aplicara a todos los procesos relacionados a la solicitud y aprobaciones de préstamos a los empleados de la empresa.

Solo se le otorgará los préstamos al empleados, de acuerdo a las política de la empresa.

Descripción del Proceso:

Llenara y firmara la solicitud de préstamos.

La solicitud de préstamo se remitirá al Depto. De Recursos Humanos.

El Depto. de Recursos Humanos mandara la solicitud al área de contabilidad para el cálculo de prestaciones y fines de aprobación.

El Depto. de Recursos Humanos le informara la aprobación o rechazo al empleado de manera personal.

De ser aprobado el préstamo, se le solicitara toda la documentación requerida este en el orden y fecha de aprobación para que el banco realice el desembolso del préstamo.

El área de contabilidad verificara que mensualmente que se esté descontando a través de la nómina los prestamos emitidos.

3.5.3.4 Capacitación y Desarrollo.

(Subsistema de Desarrollo de Personal de Recursos Humanos)

Título Procedimiento 4.1: Capacitación.

Dirección: Recursos Humanos.

Objetivo: Establecer los pasos necesarios para que las solicitudes de capacitación y evaluación de dichas solicitudes sean llevadas a cabo de manera adecuada.

Alcance: Este procedimiento aplicara a las capacitaciones presupuestadas para el año el curso, las solicitudes adicionales de capacitación interna- externa, local o internacional. Si las capacitaciones no están presupuestadas, necesitara la aprobación de la administración cuando el costo exceda RD\$ 10,000.00.

Será responsabilidad de la administración, asegurar que este procedimiento se lleve a cabo de lo aquí establecido.

Descripción de Pasos:

Se evaluarán las necesidades de capacitación del personal.

Las solicitudes de capacitación serán manejadas exclusivamente por el depto. De Administración.

Las capacitaciones solicitadas vía Infotep deberán cumplir con los requisitos previos para su realización.

Disponibilidad de un salón acondicionado para impartir la capacitación.

Debe de cumplir con un mínimo de asistencia de 15 empleados y un máximo de 25 empleados.

En caso del personal administrativo que desee solicitar una capacitación diferente a la impartida, debe ser para el aprovechamiento de su área de trabajo.

La administración se reservara el porcentaje a cubrir de aprobación para las capacitaciones del personal administrativo.

3.5.3.5 Base de Datos, Sistema de información y Auditoria de Recurso Humanos.

(Subsistema de Control de Recursos Humanos)

En la actualidad Fuegos Artificiales Metralla, se está implementando un sistema a nivel general para todos los departamentos llamado SAP.

Para el área de Recursos Humanos se estén contemplando los siguientes pasos para la administración del departamento:

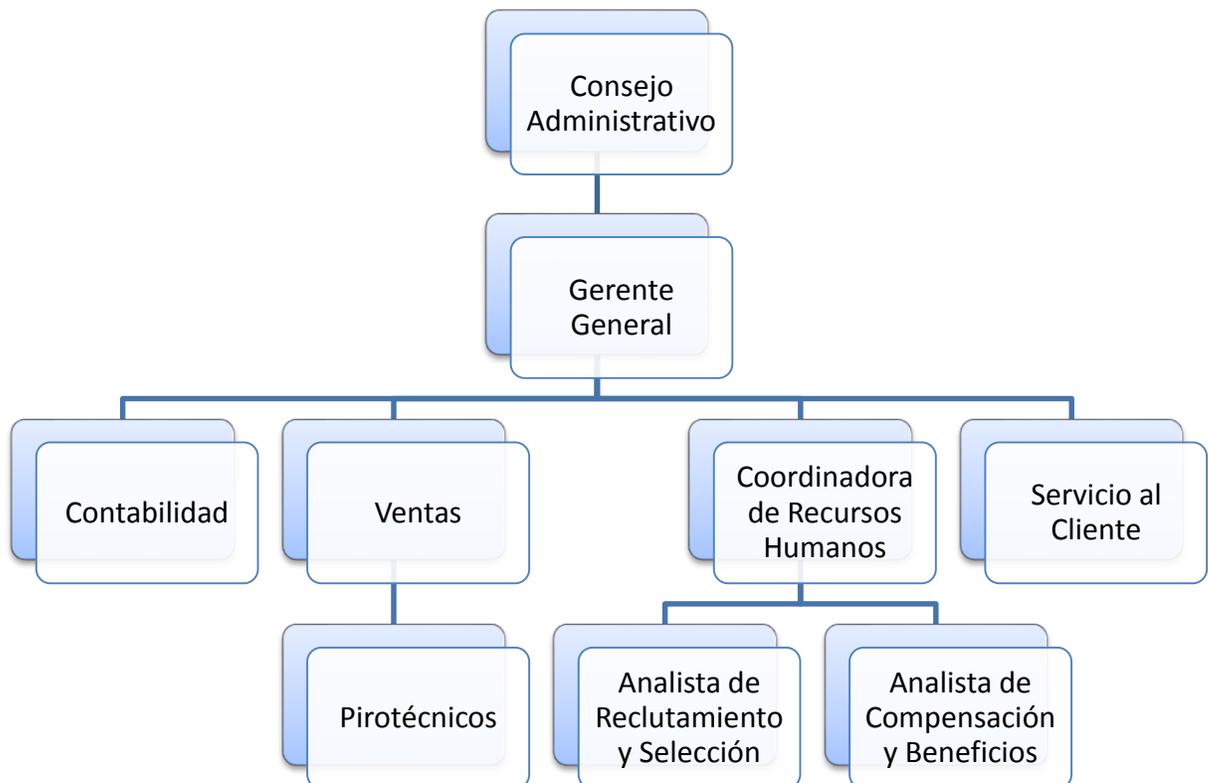
- Registro de empleados.
- Transacciones de empleados, novedades de empleados.
- Acciones de Personal, Vacaciones.
- Calculo de prestaciones.
- Nomina.
- Cuentas por Cobrar a Empleados.
- IR-13
- Dgt-3
- Dgt-4
- Configuración de Horarios de Trabajos.
- Validación de Diario de Nomina.
- Creación de Nuevas Transacciones y/o Puestos de Trabajo.
- Registro de Licencias. (Rodríguez, 2014)

3.6 Nueva Estructura Organizacional

Al analizar la importancia de un departamento de recursos humanos y verificar el valor que tiene este para la empresa, considero que es necesaria la inclusión de un departamento de esta categoría, para que se gestionen los procesos relacionados con los empleados, los cuales son el activo más importante de la empresa y a través de ellos la organización pueda lograr sus objetivos.

Por tal motivo se diseñó un nuevo organigrama para la empresa Fuegos Artificiales Metralla, donde se puede apreciar la inclusión del departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de establecer una estructura organizacional sólida, que permita a los miembros de la entidad trabajar juntos de forma óptima para alcanzar las metas fijadas por la empresa.

Nueva estructura organizacional para Fuegos Artificiales Metralla



CONCLUSIONES

Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, del elemento humano con que cuenta. El éxito de toda organización depende del esfuerzo y las capacidades de su personal, más allá de toda la tecnología que pueda existir, una organización; que no planifique sus recursos humanos y las políticas que deberá implementar para el control de éstos; está condenada al fracaso.

Dicho esto se llegó a la conclusión que al no contar con un departamento de Recursos Humanos en la Empresa Fuegos Artificiales Metralla provoca que la empresa no pueda cumplir con sus objetivos propuesto, debido a que no tiene establecidos los procesos estratégicos que necesita una organización para operar con capital humano, cabe resaltar que estos son la base primordial para el buen desempeño empresarial. De allí radica la importancia de la Administración de Recursos Humanos, de coordinar, planificar, capacitar y desarrollar su personal, para que, en equipo se puedan cumplir los objetivos de la organización.

La aplicación de buenas prácticas de recursos humanos para la empresa Metralla, aumentará la motivación de los trabajadores y su productividad, la misma contará con una estructura más sólida y una cultura organizacional orientada a resultados, es bueno resaltar que los trabajadores constituyen el capital más importante que posee todo tipo de entidad y, por tal motivo, es imposible aspirar al éxito sin poseer profesionales altamente capacitados que puedan llevar a cabo la difícil tarea de gestión del personal.

RECOMENDACIONES

Según las investigaciones realizadas sobre el Diseño y Estructura de un Departamento de Recursos Humanos para la empresa Fuegos Artificiales Metralla, se exponen las siguientes recomendaciones para la mejora de los procesos administrativos:

- ❖ Se sugiere la implementación del área de recursos humanos que cumpla con los requisitos planteados en esta investigación.
- ❖ La implantación del procedimiento de reclutamiento y selección para contar con empleados idóneos para el puesto.
- ❖ El desarrollo y aplicación de los formularios requeridos para llevar un control de los procesos de Recursos Humanos (Requerimiento de Personal, Entrevista de Salida, Solicitud de Empleo, Acción Correctiva, entre otros).
- ❖ El diseño de manuales de políticas y procedimientos para asegurar una mejor conducta y disciplina en los colaboradores.
- ❖ Se propone un formato de evaluación de desempeño, que sirve entre otros de instrumento para detectar necesidades o debilidades en la capacitación y se recomienda aplicarlo cada trimestre a los colaboradores para encontrar y corregir posibles errores en los que estén incurriendo en el cumplimiento de sus funciones y poder brindarles la capacitación que se requiera. También se requiere el diseño de un manual de inducción.
- ❖ Respecto a la descripción de cargos y manual de funciones, se debe elaborar un Manual de Funciones acorde a las necesidades de la empresa, tomando en consideración los Procedimientos Administrativos.

- ❖ Finalmente se recomienda la creación de una mejor estructura salarial, que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.

Altonivel. (2010). Altonivel. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/6955-el-futuro-rol-de-recursos-humanos.html>.

Berrocal, P. y. (1999). Gestión de Recursos Humanos por competencias. Estudios Ramón Areces.

Blogspot. (10 de 2007). <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/politicas-de-recursos-humanos.html>.

Bohlander, S. (2012). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México, D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

Cortez, H. K. (02 de mayo de 2012). Escuela de Organización Industrial.

George Bohlander, S. S. (2008). Administración Recursos Humanos. México: Cengage Learning.

<http://www.maquinariapro.com/materiales/pirotecnia.html>. (s.f.).

LosRecursosHumanos.com. (11 de Marzo de 2008).
www.losrecursohumanos.com.

Luis Gómez, D. B. (2005). Gestión Recursos Humanos. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Maquinariapro. (s.f.). <http://www.maquinariapro.com/materiales/pirotecnia.html>.

Mee, J. F. (1958). *Personnel Handbook*. Nueva York.

Méndez, P. (22 de Mayo de 2013). *Comenzando a Administrar*.

Perdomo, R. E. (13 de Mayo de 2013).

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>. Obtenido de Escuela de Organización Industrial.

Proasetel.com. (2003-2006).

http://www.proasetel.com/paginas/articulos/desarrollo_plancarrera.htm.

Rodríguez, R. P. (2014). *Manual de Procedimientos Constructora Xamix*. Santo Domingo: CONTRUXA.

uis Gómez Mejía, D. B. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

weblog Recursos Humanos. (19 de Agosto de 2010). Obtenido de

<http://blogderecursoshumanos.es/>.

William B. Werther, K. D. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México, Df: Mc Graw Hill.

<http://www.altonivel.com.mx/6955-el-futuro-rol-de-recursos-humanos.html>

<http://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos/> Publicado por LosRecursosHumanos.com el 11 de marzo de 2008

<http://www.maquinariapro.com/materiales/pirotecnia.html>

<http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/politicas-de-recursos-humanos.html>

http://www.proasetel.com/paginas/articulos/desarrollo_plancarrera.htm 2003-2006

ANEXOS

ANEXO #1: PREGUNTAS:

1- Nombre de los dueños de la empresa.

Familia Frías Lugo

2- Tipo de empresa

Mediana-Comercial

3- Que cantidad de empleados existen actualmente.

Cuenta con 50 empleados.

4- Cuales son los horarios de los empleados.

Jornada completa y horarios rotativos para los pirotécnicos.

5- Cuál es el nivel de escolaridad de los empleados.

Pirotécnicos, Personal de limpieza, Mecánicos, Chofer, Seguridad: Escolaridad: Octavo

Área Administrativa: Estudiantes Universitarios, Contables, Licenciatura

6- Que procesos de recursos humanos están utilizando actualmente.

Proceso de TSS

7- Como se distribuyen las tareas de recursos humanos y quien la lleva a cabo.

Para el reclutamiento: Outsorsing

Para los procesos de recursos humanos: Área de contabilidad y Administración

8- Cuáles son las necesidades actuales de la empresa para el área de recursos humanos.

Implantación del manual de políticas y procedimientos y todos los procesos del área de recursos humanos (Capacitación, Reclutamiento y Selección, Manejo de TSS, Descripción de puestos, Evaluación de Desempeño, Requisiciones, etc.).

9- Está regida la empresa por el código de trabajo.

SI.

10- Quien se encarga de tomar las decisiones, son estas centralizadas o descentralizadas.

Centralizadas.

11- Cuenta la empresa con manuales de procedimientos, código de ética y manual de inducción.

No.

12- Tiene la empresa procesos estandarizados para todos los sistemas de recursos humanos.

No.

ANEXO #2: LOGO DE LA EMPRESA



**ANEXO #3: FORMULARIOS DE PROCEDIMIENTOS DE
RECURSOS HUMANOS**