

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Propuesta de rediseño de los procesos de Recursos Humanos en
el grupo empresarial Yeril**

Para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería Industrial

Autor

María Vanessa Coto Ceciliano

Tutor

Allan Mora Vargas

Sede Aranjuez

Julio, 2018

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto de graduación a mi familia, especialmente mis padres y hermano, quienes han sido los pilares más importantes de mi vida y me han brindado todo su apoyo para salir adelante.

Además, a mi novio, Kevin, una de las personas más importantes en mi vida, quien siempre me sostuvo para nunca dejarme caer y siempre animarme a superarme, tanto él como sus papás y hermanos, me han impulsado para alcanzar mis metas.

Por último, pero no menos importante, a Christopher y Gael, dos bebés que llegaron a alegrar mis días provocando que cada día quiera ser mejor persona y profesional.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por darme la fuerza y sabiduría para llevar a cabo este proyecto de graduación y permitirme alcanzar esta meta.

A mi familia, por el apoyo incondicional, a mi novio Kevin, quien incontables veces me brindó su ayuda, a mis compañeros de trabajo, quienes me colaboraron con la obtención de datos, apoyándome para lograr esta meta.

A mi amiga incondicional, Mariana Mora, la persona que siempre estuvo para decirme que sí íbamos a poder, para escucharme y ser ese apoyo indispensable para mí.

A todas las personas que me facilitaron la información que requerí para el desarrollo del proyecto, así como a mi tutor Allan Mora, quien fue una guía para desarrollar este proyecto, les agradezco, ya que sin su colaboración no hubiera concluido este proyecto.

Resumen Ejecutivo

El proceso de Recursos Humanos, abarca desde la captación de personal, organización de este, capacitación, auditoría y retención del personal, apoyando de esta manera al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Grupo Yeril, es una empresa de gran importancia, que se dedica a la fabricación de estructuras metálicas. Subcontratados por diferentes constructoras, han participado en proyectos de gran magnitud e importancia para el país.

Actualmente, la demanda de trabajo ha aumentado, esto justificado en la cantidad de proyectos asignados a Grupo Yeril, es por esto que se requieren que los subprocesos de Recursos Humanos, sean los adecuados, además de que se desarrolle una cultura por escuchar al personal, logrando un mejor clima organizacional, ya que el personal es uno de los recursos más importantes para cumplir con estos proyectos, tanto a nivel administrativo como operativo.

A través del tiempo, ha mejorado sus procesos en el departamento de recursos humanos, sin embargo, hasta el momento no se tienen definidas las mejores prácticas para reclutamiento y selección, además no se tienen documentados sus perfiles de puesto y no se toma en cuenta el clima organizacional.

El desarrollo de este proyecto, se basa en tres de los subprocesos de recursos humanos los cuales son: reclutamiento y selección, organización y retención del personal. Es por esto que se indagó en el proceso, logrando de esta forma identificar las principales debilidades que se presentan en este proceso, por ejemplo, el poco involucramiento de recursos humanos en el subproceso de reclutamiento y selección.

Lo anterior, debido a que los líderes de proceso no lo toman en cuenta ya que la respuesta del proceso no es rápida, ni se ajusta a sus requerimientos en cuanto al filtro de los candidatos, esto porque recursos humanos no tiene definidos los perfiles de puesto de la organización.

La falta de perfiles de puesto ha ocasionado que al proceso de recursos humanos se le dificulte la búsqueda de los candidatos, ya que no conocen con certeza lo que los demás procesos necesitan. Además, les genera a los nuevos colaboradores tiempos de adaptación largos desde dos semanas y hasta 6 meses, según indicaron los colaboradores.

La retención del personal, abordada desde la medición del clima organizacional, indica que los colaboradores solicitan que se tome más en cuenta su opinión y sean escuchados frecuentemente, para el aumento de la satisfacción de los colaboradores.

La propuesta de solución a estas debilidades, se basa principalmente en tres grandes partes, un rediseño del proceso de contratación, modificando a su vez, la inducción empresarial y dando una estructura para la entrevista de preselección propuesta, reduciendo en al menos 50% los costos por mala contratación, por lo que la empresa en términos monetarios, dejaría de perder ¢1.696.850.

Además, se desarrollan los perfiles de puesto de la organización, así como también se propone la medición periódica del clima organizacional, tomando en cuenta aspectos importantes que la empresa considere para la toma de decisiones oportuna en busca de retener el personal valioso en la empresa, ya que los porcentajes de rotación de personal actualmente se encuentran entre 7% y 12%.

Por último, se propone, el uso de indicadores de gestión del procedimiento, que le permita al líder del proceso mantener bajo control su procedimiento, tomando en cuenta aspectos claves para recursos humanos como lo son, tiempo en cubrir una vacante, índice de rotación de personal y el porcentaje de personal que sale de la empresa por una determinada razón, según la encuesta de salida del personal.

Contenido

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	7
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	18
Generalidades de la empresa.....	20
Planteamiento del Problema	25
Objetivos	26
Justificación	26
Antecedentes	27
Proyecciones	28
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	30
Proceso.....	30
Técnicas para la Identificación y Análisis de Procesos	46
Técnicas para el Rediseño de Procesos.....	52
Administración de Recursos Humanos.....	55
Integración del Recurso Humano	60
Organización de los Recursos Humanos	67
Métodos para la descripción y análisis de puestos	73
Etapas en el análisis de puestos	78
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	81
Enfoque	81
Alcance	82
Muestra de la Investigación.....	82

	10
Variables o Unidades de Análisis	83
Instrumentos.....	86
Proceso para la Recolección de Datos	86
Método de Análisis	87
Cronograma	88
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	90
Estrategia de Diagnóstico	91
Alcance del proyecto	92
Descripción de la Situación Actual.....	93
Diagrama SIPOC	97
Voz del Cliente	98
Debilidades de los Procesos de Recursos Humanos	99
Variables Claves de los Procesos.....	99
Descripción de las Herramientas para la Recolección de Datos.....	100
Descripción de los resultados	103
Análisis QFD	144
Análisis FMEA	145
Análisis de los Resultados	147
Análisis de las Necesidades	151
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
Conclusiones	152
Recomendaciones	154
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	155
Propuesta.....	155

Análisis Económico	181
Plan de Implementación.....	184
Referencias.....	186
Anexos	188
PERFILES DE PUESTO DE GRUPO YERIL	195

Figuras

Figura 1. Organigrama de grupo Yeril.....	22
Figura 2. Organigrama Grupo Yeril, Dirección Administrativa.....	22
Figura 3 Ubicación Taller San Francisco	24
Figura 4. Ubicación Taller ROSS, Belén.....	25
Figura 5. Ejemplo de mapeo de proceso.....	33
Figura 6. Ejemplo del paso 2 de elaboración del diagrama de Ishikawa.	38
Figura 7 Ejemplo de Diagrama Ishikawa	39
Figura 8 Ejemplo de Diagrama de Pareto.....	40
Figura 9. Símbolos del diagrama de flujo.....	43
Figura 10. Ejemplo de Diagrama de Gantt.	44
Figura 11 Ejemplo de ficha técnica de los grupos de interés.....	48
Figura 12 Ejemplo de ficha técnica de proceso	50
Figura 13 Ejemplo de ficha técnica de indicadores.	51
Figura 14. Las 28 prácticas transversales	54
Figura 15. Ejemplo de una hoja de descripción del puesto.	71
Figura 16. Alcance de la descripción y del análisis de puestos	72
Figura 17. Esquema de los factores de análisis.	73
Figura 18. Estrategia de diagnóstico.....	92
Figura 19. Macroproceso de Grupo Yeril.....	93
Figura 20. Diagrama de flujo de contratación.	94
Figura 21. Diagrama SIPOC, Grupo Yeril.	97
Figura 22. Índice de rotación	101
Figura 23. Avance en diseño, descripción y análisis de puestos.	102

Figura 24. Variables del personal que deja la empresa.....	102
Figura 25, QFD, Fase #1.....	144
Figura 26, QFD, Fase #2.....	145
Figura 27. Ficha técnica de proceso.....	157
Figura 28. Diagrama de flujo, nuevo proceso de contratación Parte I.....	158
Figura 29 Diagrama de flujo, nuevo proceso de contratación Parte II	159
Figura 30. Perfil de Puesto Grupo Yeril.	176
Figura 31. Tiempo en cubrir una vacante.	180
Figura 32. Índice de rotación de personal.....	180
Figura 33. Motivo de salida de personal.....	181
Figura 34. Cuantificación de los motivos de salida.	181
Figura 35. Costos por malas contrataciones	182
Figura 36. Diagrama de Gantt de implementación	184

Gráficos

Gráfico 1. Tiempo de permanencia en la organización.	108
Gráfico 2. Motivos de salida.....	109
Gráfico 3. Habilidades valoradas adecuadamente.	111
Gráfico 4. Recursos para completar las labores.....	111
Gráfico 5. Trabajo Interesante	112
Gráfico 6. Trabajo reconocido por los encargados	112
Gráfico 7. Respeto entre compañeros	113
Gráfico 8. Oportunidades de crecimiento.....	115
Gráfico 9. Salarios.	115
Gráfico 10. Clima Laboral.....	116
Gráfico 11. Encargados.....	116
Gráfico 12. Horarios de trabajo.	117
Gráfico 13. Tiempo de laborar para Grupo Yeril	124
Gráfico 14. ‘¿Quién lo entrevistó?.....	125
Gráfico 15. Conocimiento de términos de contrato.	126
Gráfico 16. Inducción empresarial.....	127
Gráfico 17. Indicación de funciones.....	128
Gráfico 18. Tiempo de adecuación a funciones.....	130
Gráfico 19. Uso de los servicios de RRHH en reclutamiento del personal.	131
Gráfico 20. Tipo de puesto.	133
Gráfico 21. Conformidad con condiciones físicas del puesto.	134
Gráfico 22. Conformidad con la retribución económica	135
Gráfico 23. Actitud de encargados.	136

Gráfico 24. Satisfacción por trabajar en la organización.....	137
Gráfico 25. Preocupación por motivación del personal.....	138
Gráfico 26. Autonomía en las decisiones.	139
Gráfico 27. Reconocimiento del trabajo	140
Gráfico 28. Relación entre compañeros de trabajo.....	141
Gráfico 29. Funciones definidas en la organización.....	142

Tablas

Tabla 1. Variables de la investigación.	84
Tabla 2. Instrumentos para el desarrollo del proyecto.....	86
Tabla 3 Diagrama de Gantt.....	89
Tabla 4. Índice de rotación de personal Grupo Yeril 2017-2018	104
Tabla 5. Puestos existentes.	106
Tabla 7. Tiempo de permanencia en la organización.	107
Tabla 8. Motivos de salida.....	108
Tabla 9. Conformidad del colaborador	110
Tabla 10. Satisfacción del personal	114
Tabla 11, Variables del personal que dejó la empresa 2017-2018 (I)	118
Tabla 12 Variables del personal que dejó la empresa 2017-2018 (II).....	119
Tabla 13. Variables del personal que dejó la empresa 2017-2018 (III).....	120
Tabla 14. Variables del personal que dejó la empresa 2017-2018 (IV)	121
Tabla 15 ¿Hace cuánto tiempo ingresó a laborar para Grupo Yeril?.....	123
Tabla 16 Persona que realizó entrevistas.....	125
Tabla 17. Conocimiento de términos de contrato	126
Tabla 18. Inducción empresarial.....	127
Tabla 19. Indicación de funciones	128
Tabla 20. Tiempo en adecuarse a sus funciones.....	129
Tabla 21. Uso de los servicios de RRHH en reclutamiento del personal.	131
Tabla 22. Tipo de puesto.....	132
Tabla 23. Conformidad con condiciones físicas del puesto.....	133
Tabla 24. Conformidad con la retribución económica	134

Tabla 25. Actitud de encargados.....	135
Tabla 26. Satisfacción por trabajar en la organización	136
Tabla 27. Preocupación por motivación del personal.....	138
Tabla 28. Autonomía en las decisiones.	139
Tabla 29. Reconocimiento del trabajo	140
Tabla 30. Relación entre compañeros de trabajo.....	141
Tabla 31. Funciones definidas en la organización.....	142
Tabla 32. Análisis FMEA, Proceso de contratación	146
Tabla 33, Cálculo de PRN, Proceso de contratación.....	146

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

El proceso de Recursos Humanos, actualmente ha tomado gran importancia en las empresas, ya que el correcto funcionamiento de este proporciona amplios beneficios a las organizaciones debido a que su función va más allá del servicio de pago de planillas.

Cada uno de los procesos que abarca Recursos Humanos tienen una función estratégica y es el cumplimiento de los objetivos de la organización, iniciando desde el reclutamiento adecuado del personal, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros; que permitirá a la organización mantener dentro de ella personal eficiente y productivo para el cumplimiento tanto de los objetivos de la organización como de las metas individuales de los colaboradores, generando así un buen clima laboral y por ende retención del personal valioso.

A lo largo del desarrollo de este proyecto, se describirá cada uno de los procesos de recursos humanos que actualmente se llevan a cabo en el grupo empresarial Yeril, para conocer las debilidades que se presentan en este proceso. Con lo anterior, aunado a una investigación exhaustiva sobre cuáles son los procesos principales, se rediseñarán los actuales y además se agregarán los necesarios para que la organización cuente con un departamento de Recursos Humanos que le colabore en la dirección del personal para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Actualmente, este departamento cumple funciones básicas, como lo son contratación, pago de planillas, tramitación de despidos, entre otros; los cuales presentan errores y, además, no colaboran al cumplimiento de los objetivos de la organización ya que estos no se realizan de manera adecuada. Cabe resaltar que, el problema no solamente incluye que los procesos actuales son ineficientes, sino que además una gran cantidad de procesos de vital importancia para el adecuado funcionamiento de este departamento no existen.

La línea de investigación a seguir será el diseño, desarrollo y mejora de los procesos actuales, lo cual le permitirá a este grupo empresarial el fortalecimiento adecuado de este departamento vital, desde una contratación adecuada y el desarrollo del personal actual hasta la retención del personal valioso para la organización, lo cual repercutirá directamente de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En el primer capítulo, se presentará el grupo empresarial, su conformación y algunas de las generalidades del mismo, así como también se expondrá el problema y los objetivos de este proyecto de investigación para una solución satisfactoria del problema.

Los capítulos número dos y tres muestran el fundamento teórico y metodológico, los cuales permitirán que el desarrollo del proyecto sea respaldado de manera adecuada por una serie de conceptos e información que sea la guía para el desarrollo del mismo.

A lo largo del cuarto capítulo, se realizará un análisis de la situación actual, tomando en cuenta las necesidades presentes de este departamento, así como los requerimientos que presentan los clientes internos del mismo, esto permitirá establecer las mejoras adecuadas para iniciar con el diseño o en su defecto rediseño de los procesos del departamento de Recursos Humanos de Grupo Yeril.

Con el capítulo mencionado anteriormente, se desarrollarán los dos capítulos finales, los cuales son el quinto “Conclusiones y Recomendaciones” y el sexto “Propuesta”, donde se presentará a la empresa de qué manera quedarán los procesos de este departamento para su estandarización, divulgación a la empresa y puesta en práctica de los mismos; finalizando de esta manera el proyecto de investigación.

Generalidades de la empresa

Reseña Histórica

Yeril es una empresa de índole familiar en donde su trayectoria inicia en el año 1985, gracias al empeño de su fundador Yeril Arauz Castellón.

Inicialmente los trabajos realizados eran los que clientes esporádicos aceptaban después de la insistencia por parte de don Yeril en la entrada de sus casas, estos trabajos consistían generalmente en reparaciones de portones, montaje de puertas caídas, colocar llavines, entre otros.

Posteriormente él se desplazaba con un carrito donde tenía la maquinaria y llegaba al lugar para poder cumplir con la labor asignada, al pasar el tiempo el nombre de Yeril Arauz se hacía conocido por algunos clientes, las contrataciones se hacían más frecuentes y por ende los contratos aumentaban.

Gracias al esfuerzo y la responsabilidad con las que manejaba las obras, se le abrieron puertas en el mercado de la construcción. Las cuales fueron un gran paso para convertirlo en un contratista competente para realizar proyectos de un nivel superior.

Es ahí donde se funda Estructuras y Construcciones Yeril S.A como sociedad Anónima, esto para el año 1995. Los 32 años de experiencia que tiene la empresa, le han permitido consolidarse entre las empresas fabricantes de estructuras metálicas más reconocidas en Costa Rica, abriéndose puertas entre las mejores constructoras del país y con la aprobación de inspectores reconocidos en el ámbito.

Actualmente, son seis las empresas que conforman Grupo Yeril, cada una con funciones estratégicas para el cumplimiento de los proyectos dedicados a la elaboración y construcción de estructuras metálicas y afines.

Entre las empresas que conforman este grupo se encuentran:

Arauz y Sobalvarro (AYS)

Es la empresa de mano de obra capacitada para fabricación y realización de las estructuras de acero, esta es la empresa donde se concentra la fuerza laboral necesaria para ejecutar cualquier tipo de proyecto. Actualmente mantiene un poco más de 300 colaboradores.

Castellón y Sánchez (CS)

Es la empresa encargada de la administración del Grupo; está conformada por un equipo de profesionales que se encargan de los departamentos de contabilidad, gestión de control, diseño, mercadeo, recursos humanos y salud ocupacional, entre otros; con un aproximado de colaboradores de 50 personas.

Atlantic Investments (METAL)

Conformada por aproximadamente 18 colaboradores, Metal como es conocida, fue creada hace 10 años para apoyar las demás empresas del grupo. Está enfocada a la comercialización y transformación de productos de acero para la industria metal mecánica y de la construcción.

Equipos y Mantenimiento Pedro Sobalbarro (P-TRO)

Es la empresa proveedora de equipos y servicios para la construcción, ofrece la última tecnología en maquinaria y soluciones.

Estructuras y Construcciones ROSS

Fue incorporada a Grupo YERIL recientemente, sin embargo, cuenta con una vasta experiencia en el mercado. Es una empresa dedicada y especializada en prefabricado y montaje de estructuras metálicas de gran escala, así como de la administración de proyectos.

Estructuras y Construcciones YERIL

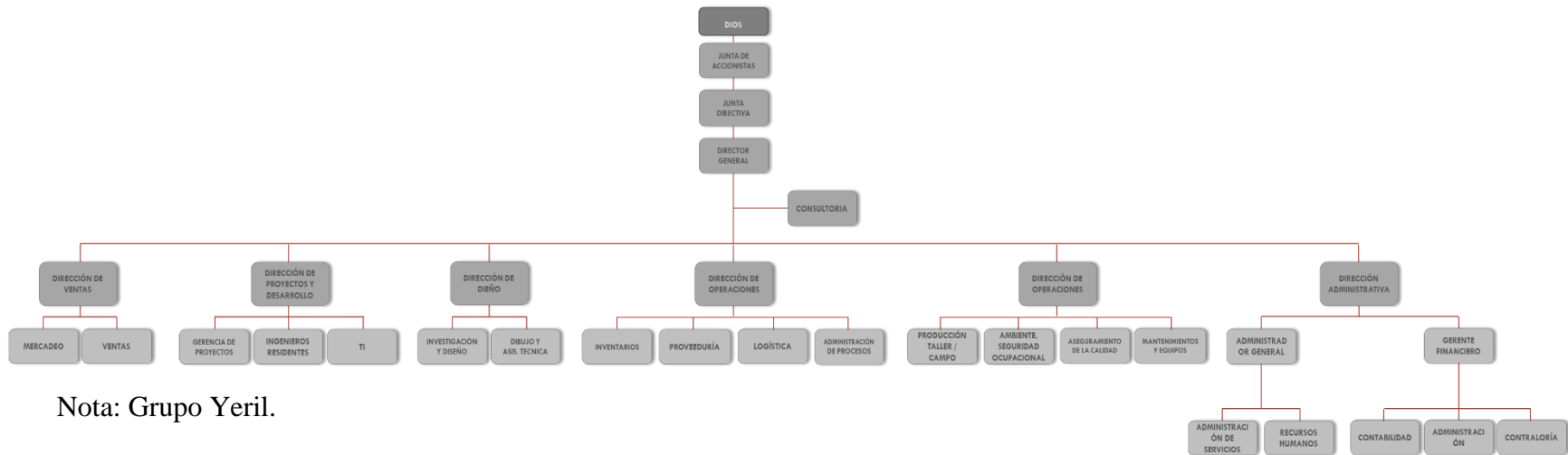
Dedicada a la creación y construcción de estructuras metálicas de mediana y gran escala.

Organigrama de la empresa

A continuación, en la Figura 1, se muestra de qué manera se conforma Grupo Yeril, sin embargo, debido a la magnitud de la empresa en la figura donde se puede observar la zona de impacto del proyecto de investigación, misma que es señalada en un cuadro rojo.

En este caso, el área de impacto específicamente será el departamento de Recursos Humanos, el cual es el que percibirá los cambios principales en sus procesos actuales. Sin embargo, con la mejora según el rediseño de procesos, estos cambios repercutirán de manera positiva en cada uno de los colaboradores que actualmente se encuentran en la empresa.

Figura 1. Organigrama de grupo Yeril



Nota: Grupo Yeril.

Figura 2. Organigrama Grupo Yeril, Dirección Administrativa.



Nota: Grupo Yeril

Localización

Actualmente, la empresa cuenta con dos talleres de producción donde en cada uno de los edificios existen oficinas administrativas. Uno de ellos es ubicado en San Francisco, San José; donde se encuentra la mayor parte del personal administrativo, y el otro ubicado en Belén, Alajuela; esta sede en su mayoría es para trabajos meramente operativos, sin embargo, también se encuentra personal administrativo.

Cabe resaltar, que Grupo Yeril al trabajar por proyectos, tiene la mayor parte de su fuerza laboral alrededor del país, esto según los proyectos contratados, actualmente se encuentran en ejecución aproximadamente 21 proyectos.

Adjunto se encuentran las imágenes de la localización de los talleres, en este caso la Figura 3 muestra la ubicación del taller en San Francisco y la

Figura 4 la ubicación del taller en Belén.

Figura 3 Ubicación Taller San Francisco



Nota: Google Maps

Figura 4. Ubicación Taller ROSS, Belén.



Nota: Google Maps

Planteamiento del Problema

Actualmente, el proceso de recursos humanos tiene una operación desorganizada, ya que no existe un flujo de trabajo adecuado que permita cumplir con todas las tareas que debería, sino que se convierte en un departamento que realiza las tareas básicas o en su defecto conforme la urgencia, siendo esto completamente improductivo.

Entre las principales deficiencias están el proceso de contratación, ya que no existe un proceso definido, e incluso no se toma en cuenta por parte de otros procesos para realizar esta función básica de recursos humanos, así como la falta de perfiles de puesto incumpliendo la función de organización y no se mide el clima organizacional en la compañía.

Lo anterior generando un departamento que no crea suficiente valor a la compañía, el cual su función principal es el pago de planilla, ignorando el aspecto de que este departamento debe contribuir al desarrollo de su capital humano y producto de esto un incremento en la productividad de la compañía.

Por lo que se plantea el siguiente problema:

¿Cómo mejorar el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos en el Grupo Empresarial Yeril S.A. mediante el rediseño de los procesos que permita reducir las ineficiencias en el departamento?

Objetivos

Objetivo General:

Mejorar el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos en el Grupo Empresarial Yeril S.A. mediante el rediseño de los procesos que permita reducir las ineficiencias en el departamento

Objetivos específicos:

- Describir el proceso actual en el departamento de Recursos Humanos
- Identificar las debilidades existentes en el proceso actual
- Evaluar las causas de los problemas en el departamento en estudio
- Determinar las herramientas de diseño de procesos adecuadas para el ataque de las causas detectadas

Justificación

Yeril es un grupo empresarial conformado por seis empresas, cada una dedicada a diferentes áreas, sin embargo, entre todas se encargan de la ejecución y montaje de proyectos, las empresas están dedicadas a: transporte y maquinaria, trabajos metálicos menores, administración de proyectos, mano de obra y administración general, en total el grupo cuenta con un aproximado de 400 colaboradores.

Este grupo empresarial es contratado por empresas constructoras de gran importancia en el país, para fabricar estructuras metálicas de los diferentes proyectos.

Algunos de los proyectos en los que Grupo Yeril ha participado han sido: Walmart La Lima, Centro Nacional de Convenciones, Hospital La Anexión, UNA San Pablo, UCR Autonomía, Colegio Occidental, Escazú Village, entre otros.

Cada uno de los posibles proyectos llegan a las personas encargadas de presupuestar el proyecto para la licitación y si esta es ganada y asignada a Yeril, inicia el proyecto.

Para el desarrollo de este proyecto, el impacto directo será en la empresa administradora del grupo, donde se encuentra el departamento de Recursos Humanos, sin embargo, indirectamente con la mejora de este proceso se verán beneficiados las demás empresas del grupo.

El proyecto resulta conveniente para la empresa, debido a que actualmente se realizan actividades básicas de recursos humanos, como lo son contratación, pago de planillas, despidos y atención de solicitudes al trabajador como por ejemplo cartas. Sin embargo, este proceso debe ir más allá e incluir, atención del clima organización, organización del recurso humano, entre otros.

Lo anterior, sería beneficioso para la empresa, ya que al mejorar los procesos actuales el tiempo ocupado en estos se reduciría para atender otros que actualmente no se realizan, así como reducción de costos, por ejemplo, al reducir el índice de rotación de personal, los costos disminuyen.

En el caso del colaborador, el beneficio sería referente a la atención del clima organizacional, entre otros aspectos que le permitan al colaborador desarrollarse, lo cual generará en cada uno un sentido de pertenencia con la empresa, logrando de esta manera la retención del personal valioso de la empresa.

Con lo mencionado anteriormente, se estaría fortaleciendo un proceso suma importancia, ya que, desde la elección de la persona correcta, diseño del puesto y hasta la ejecución adecuada de las operaciones es vital para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Antecedentes

El departamento de Recursos Humanos, a través del tiempo en grupo Yeril ha atravesado constantes cambios de personal, debido a que el proceso de selección de la persona a cargo de este proceso ha sido ineficiente, esto ha provocado inestabilidad en el mismo.

Según (Chiavenato, 2007), este departamento debe abarcar los siguientes procesos: Integración de Recursos Humanos (Reclutamiento y Selección), Organización (Diseño de puestos, su análisis y evaluación de desempeño), Retención de Recursos Humanos, Desarrollo de Recursos Humanos y Auditoría (Acato de políticas).

Según la referencia anterior, y los análisis previos que se han desarrollado en este departamento, se destaca que los procesos que actualmente conforman este departamento en grupo Yeril, no cumple con lo mencionado generando que este departamento no cumpla con el objetivo primordial que es en términos generales, captar al personal más adecuado, permitirle desarrollarse dentro de la organización y retenerlos, generando ventajas competitivas y sustentabilidad a la organización.

Tomando de ejemplo a Jiménez Calderón (2017), quien desarrolló un proyecto de graduación en el diseño del proceso de reclutamiento y selección, al aplicar encuestas tanto al personal administrativo, operativo como gerencia, obtuvo que el departamento de Recursos Humanos era inexistente, generándole carga a gerencia atendiendo estos aspectos, lo cual no es conveniente.

Además, con los resultados obtenidos, optó por el diseño de un proceso de reclutamiento y selección, lo que permite no solo seleccionar a la persona adecuada, sino que disminuye el índice de rotación de personal.

Cabe resaltar que un rediseño de procesos, realizado correctamente genera a la empresa donde se lleve a cabo grandes beneficios, así lo indica Zenteno Fouilloux (2017), en el estudio realizado en el proceso de despacho de alimentos, en la empresa Compass, donde obtuvo lo siguiente:

- Disminución de \$1.500.000 mensuales en multas por servicios no conformes.
- Disminución de \$500.000 mensuales en generación de mermas operacionales.
- Liberación de tiempo de personal administrativo que podrá dedicar a otras actividades, traducido en aproximadamente \$180.000 mensuales.
- Disminución de \$1.500.000 por horas extras de la operación Compass.

Proyecciones

Lo que se obtendrá al final del proyecto, será un departamento de Recursos Humanos sólido, capaz de afrontar la alta demanda e incremento del personal al que se enfrenta la empresa actualmente, esto por la asignación de nuevos proyectos de grandes magnitudes.

Definir los procesos inexistentes o en su defecto rediseñar los existentes para determinar el flujo adecuado para estos, con la finalidad de reducir los errores y reprocesos provocados por la falta de organización que actualmente existe.

Aumentar la satisfacción del cliente, en cuanto a los procesos de contratación, así como escuchar a los colaboradores mediante evaluaciones de clima organizacional para la atención de solicitudes.

Establecer adecuadamente los puestos en Grupo Yeril, así como definir su perfil, lo que permitirá enriquecer el proceso de contratación y definirles claramente a los colaboradores que ingresen cuáles son sus responsabilidades.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Según Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017), una de las funciones principales del marco teórico es la siguiente: “Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados y ubicarlos en el conjunto de conocimientos que se tienen sobre el problema” (p.59).

Con base en lo anterior, se demuestra que el respaldo teórico es fundamental para el desarrollo de una investigación, ya que orienta hacia el cumplimiento de objetivos de manera correcta.

En este capítulo se desarrollarán una serie de conceptos indispensables acerca de los dos temas fundamentales de este proyecto de investigación, los cuales son el diseño de procesos, así como también, según el enfoque del proyecto se abarcarán conceptos de los procesos de Recursos Humanos.

Inicialmente se abarcará el tema de diseño de procesos, donde explicará desde que es un proceso, su identificación, así como los pasos a seguir para el diseño y la implementación de un proceso nuevo e incluso formas de evaluación de los procesos implementados.

Adicionalmente, se tomará en cuenta los conceptos referentes a Recursos Humanos, como por ejemplo sus procesos básicos, cómo deben funcionar, las ventajas de su funcionamiento de forma correcta, entre otros puntos vitales para el correcto desarrollo de este proceso.

A continuación, se presenta el marco teórico de esta investigación.

Proceso

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.” (Maldonado, 2011, p.1)

Medición de procesos

Un proceso puede ser medido a través de indicadores de gestión, mismos que son definidos por la Oficina Internacional del Trabajo, (s.f.) como: “Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa.”

Gestión por procesos

Según el autor Bravo (2009) “La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.” (p.22)

Tipos de procesos

Según Bravo (2009) se identifican tres tipos de procesos: estratégicos relacionados con la estrategia de la organización, procesos del negocio o misionales, los cuales son los que atienden la misión del negocio, por último se encuentran los procesos de apoyo, que son necesarios para que se cumplan de manera adecuada los procesos del negocio. (pp. 30-31)

Continuando con el autor anterior, se explicará más detalladamente cada uno de estos procesos.

Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

Procesos del negocio

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macroprocesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades

también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

Algunos ejemplos que menciona el autor de procesos del negocio son los siguientes:

En una empresa constructora:

- Construcción de obras, desde la captación del cliente hasta el servicio postentrega.
- Servicios de corte y perforación de estructuras. Desde el diagnóstico hasta la verificación de calidad del servicio, pasando por todas las actividades de realización del mismo.

En general, los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización.

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno.

Por ejemplo:

- Compra de artículos de oficina
- Pago de anticipos
- Pago de remuneraciones
- Declaración y pago de impuestos
- Servicios de alimentación
- Reposición de maquinarias

Mapa de procesos

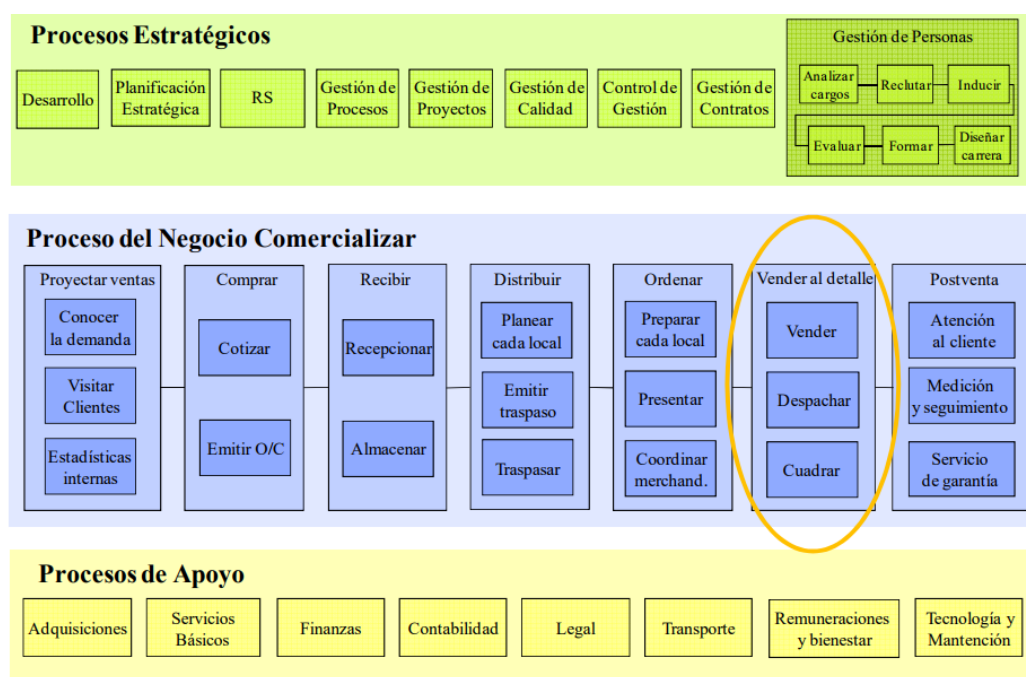
“Es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito.” (Bravo, 2009, p.37-39)

Para elaborar un mapa de proceso, el mismo autor menciona que se debe contar con la visión de conjunto, global, porque muestra todos los procesos de la empresa. Cabe resaltar que, es el mapa de proceso se identificarán los tres tipos de procesos mencionados anteriormente.

Continuando con el autor anterior, explica que los procesos estratégicos, van arriba ya que están orientados al cumplimiento de las actividades de la planeación que funcione de guía para cumplir mejor la misión de la organización. Los procesos del negocio, van en el medio, y representan la operación principal de la organización, por último, los procesos de apoyo van abajo, dando soporte a toda la organización.

A continuación en la Figura 5, se muestra un ejemplo de cómo se estructura un mapeo de proceso.

Figura 5. Ejemplo de mapeo de proceso



Nota: Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)

Puntos de intervención sobre los procesos

Bravo, (2009) considera que existen tres grandes puntos de acción sobre los procesos, los cuales son: descripción, mejora y rediseño de los procesos, estos puntos serán expuestos a continuación. pp. 42-46

Describir los procesos

“Un objetivo deseable es tener procesos documentados, actualizados y consistentes que capitalicen el conocimiento de la organización.”

Algunas características de la descripción de procesos son:

- Un proceso bien descrito puede ser comunicado y enseñado, reforzando las posibilidades de la capacitación y de la inducción.
- En la misma línea, cuando los procesos están descritos se puede confeccionar un plan de capacitación más rico y consistente.
- Se tiene la visión de conjunto de las actividades, en lugar de “compartimentos estancos”, o visión en “feudos”.
- Se puede llevar un mejor control de costos.
- Es una oportunidad de reforzar la comunicación y la participación, ya que la descripción de procesos requiere del aporte de todos.
- Se logra mejor control con el conocimiento de cómo se hacen las cosas, se refuerza el trabajo de la auditoría de procedimientos.
- Se incrementa la posibilidad de estandarización y normalización, con la descripción es posible comparar con otros procesos.
- Cuando el trabajo es conocido, se incrementa la posibilidad de trabajar en equipo y hay menores motivos de conflicto. En consecuencia, aumenta la motivación.
- Se obtiene “de regalo” dejar en evidencia el cambio obvio, porque un proceso descrito se hace visible, deja de estar operado en forma subconsciente, con “piloto automático”.
- También queda en evidencia cuáles son los procesos más rentables, aquellos donde hay que poner énfasis.
- El trabajo se orienta a describir lo que se hace y a garantizar que así se hace.
- Junto con conocer los procesos se pueden aplicar algunas fórmulas de costeo.
- Permite dejar bien establecidas las fronteras y responsabilidades.
- Es el mínimo exigido en las normas de calidad y auditorías de procedimientos.
- Se puede acceder a la certificación en normas de calidad: ISO 9000, CMM y otras.

Mejorar los procesos

“La idea es perfeccionar lo que se está haciendo. Mejorar los procesos incluye practicar benchmarking, es decir, comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.”

Además, el autor agrega, que la mejora de procesos exige la descripción previa de los procesos, por lo tanto, es una línea de trabajo que se complementa con la anterior (describir los procesos).

Algunas características de la mejora de procesos:

- Normalmente el cambio es pequeño.
- Se busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar en aspectos bien estudiados de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, entre otros.
- Se habla del cliente interno y su satisfacción.
- El cliente interno es quien realiza el siguiente paso de una serie que concluye en el cliente externo.
- Comienza algún nivel de cuestionamiento de por qué se hace de esa manera y mejor aún, para qué se hace.
- Desde el comienzo del proyecto se discuten nuevas actividades, tareas y procedimientos relacionados con el proceso.
- Se aprecia una orientación más al interior del proceso, a mejorar sus detalles.
- Se tiende a crear equipos de trabajo con las mismas personas que realizan o dirigen un proceso.
- A veces se forman grupos más bien permanentes que vigilan los procesos y hacen mejora continua, son círculos o comités de calidad dirigidos desde un departamento de gestión de calidad.

Rediseñar los procesos

Según el autor mencionado anteriormente, rediseñar un proceso consiste en: “identificar los procesos, las variables críticas y valores idealizados que interesan a los clientes. Inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el propósito de la organización.”

Se hace rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general.

Hammer y Champy (1994), citado por Bravo (2009) indican que:

Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior. Uno de los errores más frecuentes que se cometen en esta etapa de reingeniería es que los equipos tratan de analizar un proceso en sus más mínimos detalles en lugar de tratar de entenderlo” (p. 44)

Continuando con el autor, se mencionan algunas características del rediseño de proceso:

- Se busca elevar en gran medida la satisfacción del cliente, lo cual obliga a repensar el proceso y aplicar técnicas de idealización que normalmente conducen a cambios mayores en el proceso.
- Se habla concretamente del cliente externo, es decir, de aquellas personas que le generan ingresos a la organización.
- Se busca eliminar los pasos intermedios y trabajar con personas o equipos que ofrezcan un servicio integral al cliente.
- La idea básica es lograr resultados mucho mejores en las variables críticas para el cliente del proceso (tiempo de atención, costo del servicio, entre otros) y así elevar su nivel de satisfacción.
- Una vez que el proceso está rediseñado, la formalización puede ser equivalente a la utilizada en aseguramiento de la calidad.
- Al inicio del proyecto conviene describir someramente lo que existe para no sesgar la nueva propuesta con la realidad actual.

- Existe una orientación hacia el exterior del proceso, por ejemplo: deleitar al cliente, elevar el nivel de competitividad o lograr armonía con el propósito de la organización.
- Normalmente existe una alta participación externa que aporta ideas frescas y ayuda a remecer la organización, es el “efecto consultor”.
- Todavía la forma de hacer rediseño de procesos es generalmente discontinua, porque se forman grupos de trabajo ad-hoc. Aunque esta situación está poco a poco evolucionando hacia opciones de continuidad.

Técnica de los cinco por qué

Según Bravo (2013), dice que acorde a esta técnica “se debiera preguntar cinco veces “por qué” antes de plantear soluciones a un problema. Nos ayuda a comprenderlo y a detectar sus causas” (p.241).

El mismo autor, agrega los siguientes ejemplos:

Para el enunciado: Tiempo de ciclo excesivo del despacho en la tienda:

- ¿Por qué Tiempo de ciclo excesivo del despacho en la tienda? Porque el proceso no existe como tal.
- ¿Por qué el proceso no existe como tal? Porque nunca fue diseñado, se ha trabajado “como siempre” y ni siquiera se ha modernizado.
- ¿Por qué el proceso nunca fue diseñado...? Porque no ha existido profesionalización y los participantes vienen de una cultura de división del trabajo.
 - ¿Por qué...?

Diagrama de Ishikawa

Según Ruiz-Falcó Rojas (2009), el diagrama de Ishikawa se utiliza de la siguiente manera:

Se utiliza para relacionar los efectos con las causas que los producen. El funcionamiento es el siguiente, según los participantes van aportando ideas sobre las causas que pueden producir los efectos se van registrando en el diagrama. Cuando han terminado las aportaciones se reordenan las causas de forma jerárquica y se eliminan las repetidas (pp.24-25).

Además, el autor agrega que en el análisis de un proceso industrial es frecuente realizar el diagrama de Ishikawa clasificando las causas según las “M”, las cuales son:

- Máquina (Machine)
- Materia prima (Material).
- Método de trabajo (Method).
- Operario (Men). En este caso en español no empieza con “m”.
- Medio ambiente (Environment)

Según Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009) las etapas para hacer un diagrama de causa-efecto o Ishikawa, son los siguientes:

1. Decidir el efecto (por ejemplo, una característica de la calidad) que se quiere controlar y/o mejorar o un problema (real o potencial) específico.

2. Colocar el efecto en un rectángulo en el extremo de una flecha, como lo indica la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Figura 6. Ejemplo del paso 2 de elaboración del diagrama de Ishikawa.



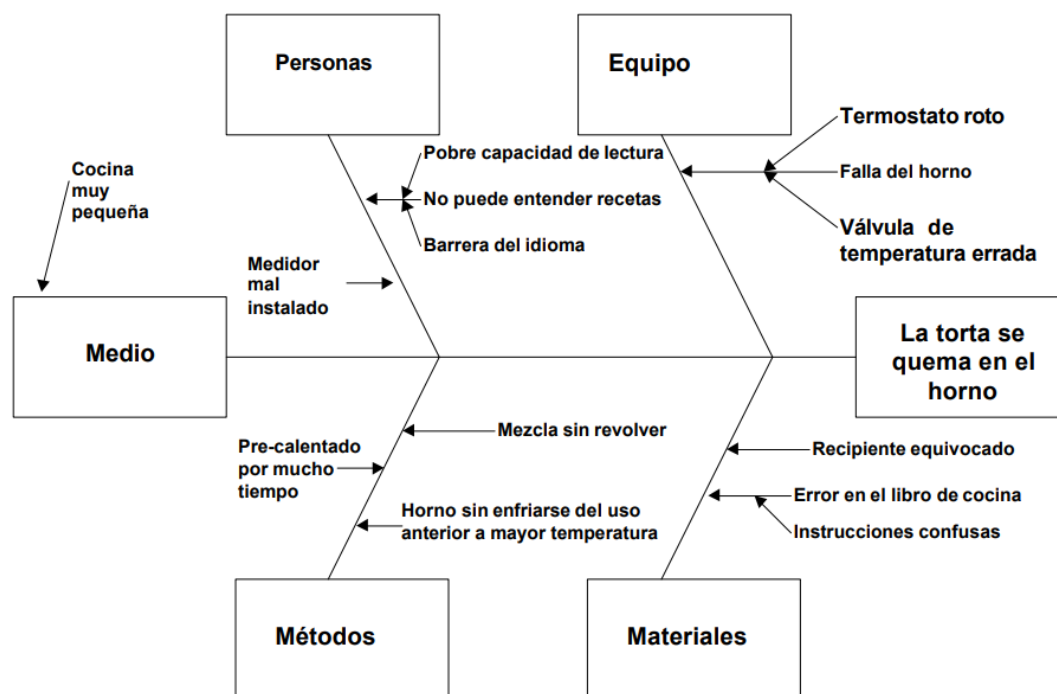
Nota: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.

3. Escribir los principales factores vinculados con el efecto sobre el extremo de flechas que se dirigen a la flecha principal (en general se considera aquí los factores de variabilidad más comunes). Cada grupo individual forma una rama.

4. Escribir, sobre cada una de estas ramas, los factores secundarios. Un diagrama bien definido tendrá ramas de al menos dos niveles y varias ramas tendrán tres o más niveles

5. Continuar de la misma forma hasta agotar los factores.

Figura 7 Ejemplo de Diagrama Ishikawa



Nota: Sociedad Latinoamericana para la Calidad

Diagrama de Pareto

Ruiz-Falcó Rojas, (2009) define el diagrama de Pareto como:

El diagrama de Pareto no es más que un histograma en el que se han ordenado cada una de las "clases" o elementos por orden de mayor a menor frecuencia de aparición. A veces sobre este diagrama se superpone un diagrama de frecuencias acumuladas.

Además, agrega que el principio de Pareto “enuncia diciendo que el 80% de los problemas están producidos por un 20% de las causas. Entonces lo lógico es concentrar los esfuerzos en localizar y eliminar esas pocas causas que producen la mayor parte de los problemas.” (pp. 31-32)

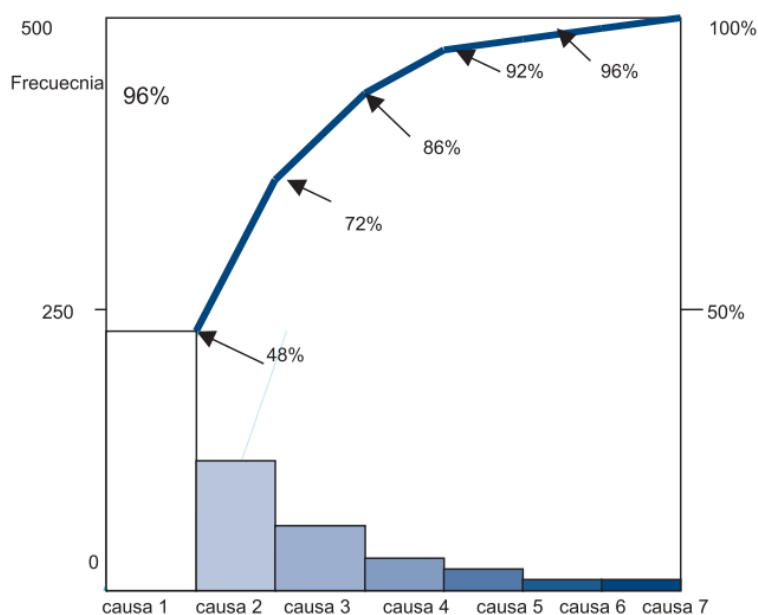
Según el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009), el diagrama de Pareto se construye de la siguiente manera:

- Se selecciona los elementos a estudiar.
- Se selecciona la unidad de medición para el análisis, por ejemplo: cantidad de sucesos, costos u otra medición de impacto.

- Se selecciona el período de tiempo en que se va a analizar los resultados obtenidos - se hace un listado de los elementos desde la izquierda hacia la derecha sobre el eje horizontal, de modo que disminuya la magnitud de la unidad de medición. Las categorías que contienen los elementos menores pueden combinarse en una categoría denominada «otros». Esta categoría se coloca en el extremo derecho del eje.
- Se construye dos ejes verticales, uno en cada extremo del eje horizontal. La escala del eje izquierdo debería estar calibrada en la unidad de medición y su altura debería ser igual a la suma de las magnitudes de todos los elementos. La escala sobre el eje derecho debe tener la misma altura y calibrarse de 0 a 100 %.
- Se dibuja, encima de cada elemento, un rectángulo cuya altura representa la magnitud de la unidad de medición para ese elemento - se construye la curva de frecuencia acumulada, sumando las magnitudes de cada elemento, de izquierda a derecha.
- Se usa el diagrama de Pareto para identificar los elementos más importantes para la mejora de la calidad.

En la Figura 8 se muestra un ejemplo del diagrama de Pareto.

Figura 8 Ejemplo de Diagrama de Pareto.



Nota: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas

Diagrama de flujo

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009) define el diagrama de flujo como:

“Una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual.”

Además, el mismo autor indica cuales son los pasos a seguir para la construcción de los diagramas de flujo:

1. Conformar un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.
2. Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quién lo empleará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.
3. Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están interrelacionados el comienzo de uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente.
4. Una vez que se han delimitado los procedimientos, se procede a la identificación de los pasos que están incluidos dentro de los límites de cada procedimiento y su orden cronológico.
5. Al realizar la ubicación de los pasos se deben identificar los puntos de decisión y desarrollarlos en forma de pregunta, la presentación de las dos ramas posibles correspondientes se identifican con los términos SI/NO.
6. Al tener identificados y ubicados los pasos en orden cronológico, es recomendable hacer una revisión del procedimiento con el fin de corroborar que el mismo se encuentra completo y ordenado, previendo así la omisión de pasos relevantes.






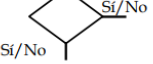
7. Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.

Continuando con el autor anterior, se agregan algunas consideraciones que se deben tener al construir un diagrama de flujo las cuales son:

- Debe de indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
- Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
- No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
- No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.
- Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- En el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- Todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final.
- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.
- Cada flecha representa el flujo de una información.

En la Figura 9 se muestran los símbolos utilizados en la creación de los diagramas de flujo.

Figura 9. Símbolos del diagrama de flujo

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Nota: MIDEPLAN

Diagrama de Gantt

Según Handl, (2014) es “una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo”

Continuando con el autor anterior, los pasos para la construcción de un diagrama de Gantt son los siguientes:

1. Comprender la estructura del proyecto. El diagrama de Gantt ayuda a lograr el objetivo final de la planificación y la implementación correcta de cada etapa. Conocer todas y cada una de las actividades que intervienen en las fases del proyecto y cómo se relacionan entre sí resulta fundamental.
2. Reunir la información necesaria acerca de todos los pasos o procesos necesarios que forman parte del desarrollo del plan y los recursos que se requieren en cada momento. Ésta será la información que empleará el director del proyecto como punto de partida para construir el diagrama de Gantt.
3. Determinar los plazos que llevará cada actividad. Asignaremos un tiempo de realización a cada tarea o fase del proyecto. La longitud de las barras horizontales en el diagrama de Gantt es la que representa la duración de cada etapa.

4. Programar las tareas a realizar para ajustar bien los plazos, escalonar los procesos y eliminar tiempos muertos. Para cada etapa, debemos fijar una fecha de ejecución. Así, el diagrama de Gantt será de gran ayuda para cumplir con el plazo límite de entrega final del proyecto.
5. Colocar todas las barras de las tareas a realizar en el gráfico. El diagrama de Gantt ensambla todas las piezas con un objetivo temporal fijado.
6. Evaluar y asignar las relaciones de dependencia entre las diferentes etapas o tareas del proyecto. Observando el diagrama de Gantt debe quedar claro en un golpe de vista el orden en qué deben desarrollarse las actividades, cuáles de ellas quedan subordinadas a otras y cuáles son independientes.
7. Implementar el diagrama de Gantt en una aplicación de software o en papel. Es una opción muy práctica realizarlo con la ayuda de un software porque algunos poseen características avanzadas que ayudan a una visualización mejor del diagrama de Gantt y a una toma de decisiones mejor orientada. Como el diagrama de Gantt es un tipo de gráfico de barras para la gestión de proyectos, también se puede diseñar en papel. De hecho, muchos directores de proyectos lo han hecho así durante largo tiempo. Sin embargo, el uso de herramientas de software especializadas presenta numerosas ventajas y, sobre todo, resulta mucho más flexible y ágil cuando es necesario realizar adaptaciones.

Adjunto en la Figura 10, se encuentra un ejemplo de Diagrama de Gantt.

Figura 10. Ejemplo de Diagrama de Gantt.

N°	Actividades	MAYO																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
1	Recolección de datos de la empresa	■		■	■	■																												
2	Primera Visita a la empresa					■	■	■																										
3	Entrevistas a funcionarios y Gerente																																	
4	Análisis del relevamiento de datos																																	
5	2° Visita a la empresa, entrevistas complementarias																																	
6	Inicio de Elaboración del Manual de Funciones																																	
7	Determinación de los procedimientos																																	
8	Elaborar de los Fluxogramas																																	
9	Finalización de los Manuales																																	
10	Corrección de errores																																	
11	Implementación de los Nuevos Procedimientos																																	
12	Retroalimentación																																	

Nota: Handl, Karen Alexis.

Encuestas

Según Tecnológico de Monterrey (2005) define las encuestas como “instrumentos que sirven para coleccionar información de la realidad, son parte del diagnóstico anticorrupción y no son un fin en sí mismo.”

Según el mismo autor el ciclo de ejecución de una encuesta son los siguientes:

1. Definición del objetivo

Significa responder a la pregunta ¿qué se desea investigar y con qué propósito? Es el ¿qué y el para qué? De esto dependerá en gran parte los siguientes pasos a seguir.

2. La elaboración del diseño muestral

Dependerá del universo seleccionado y la cobertura que se pretende. Implica responder a la pregunta de ¿quién proveerá la información que se necesita? Una muestra es la representación de una población objeto de estudio que se usa para establecer la percepción y experiencia de los ciudadanos. La muestra se define por el tamaño de la población, por las instituciones involucradas en la provisión de servicios, (ejemplo, agua potable, electricidad, recolección de basura), y por tipos sectores o actores sociales involucrados (usuarios de los servicios, sector privado, grupos de interés).

3. Diseño del instrumento

Es el cuestionario a utilizar; lo que implica responder a la pregunta de ¿cómo se captará la información? Además, se define el tipo de preguntas, si serán cerradas o abiertas, debe utilizarse un lenguaje claro, sencillo y directo, y adaptado a la idiosincrasia del encuestado. Debe contar con preguntas que se interrelacionen para permitir un análisis más profundo.

4. Ejecución de la encuesta

El encuestador debe tener credibilidad, habilidad para realizar las entrevistas y contar con un buen respaldo institucional que permita reducir los márgenes de posibles resistencias.

5. Procesamiento de la información colectada.

Estará en función a la metodología definida previamente, donde debe prevalecer un enfoque objetivo e imparcial a fin de evitar problemas de manipulación o sesgo en este trabajo, base del informe final.

Requisitos esenciales para procesar información fiable.

- Asegurar la independencia en el diseño, ejecución y análisis de encuestas. Asegurar la integridad de las encuestas y su análisis.
- No permitir la manipulación de datos para fines políticos.

6. Análisis de los resultados de las encuestas

Se requiere independencia del poder de la institución que encomendó y/o financió el trabajo de la encuesta. No se debe ocultar información “negativa”. Se debe garantizar la transparencia, objetividad y consistencia técnica en el informe final.

Analizar la respuesta a la pregunta: ¿de quién son las encuestas y sus resultados?

- Cualquiera que contesta una encuesta debe tener derecho a los resultados.
- Los resultados y análisis deben ser difundidos de forma responsable y constructiva mediante una estrategia de comunicación social.

7. Difusión del resultado

Todos los que han participado y contribuido con la encuesta deben tener acceso a los resultados de la misma. La divulgación debe ser amplia, clara, educativa y de fácil acceso. Esto generará credibilidad para acciones posteriores, como la realización de talleres de diagnósticos participativos y luego la implementación del plan de acción.

Técnicas para la Identificación y Análisis de Procesos

Según, Gil Ojeda y Vallejo García (2008), los pasos para la identificación y análisis de los procesos, son los siguientes:

1. Aprobación de la planificación y cronograma de trabajo

Esta etapa, se basa en proponer para su aprobación, una planificación de cómo se va gestionar la identificación y análisis de los procesos, así como la distribución temporal de ejecución de las distintas fases del trabajo a desarrollar.

2. Constitución y Formación del grupo de mejora

El grupo deberá ser conformado por personas que conozcan los procesos que se gestionan, en esta etapa se fijarán las normas de funcionamiento del grupo, además se debe proporcionar una formación básica para poder afrontar, con éxito, el trabajo a desarrollar.

3. Definición de Misión y Visión

Es fundamental, antes de iniciar con el mapa de procesos, definir la misión y visión del proceso en estudio.

Según los autores anteriores la misión se define cómo:

La razón de ser del Servicio o Unidad, debe definirse en una oración donde se explique el propósito fundamental de su existencia, es decir, a qué se dedica, quiénes son sus clientes y su diferencia en relación a otros Servicios o Unidades, con funciones similares.

Algunas preguntas que pueden ayudar a la hora de definir la misión son las siguientes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Por qué existimos?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué nos diferenciamos?

Además, definen la visión como: “el estado que desea alcanzar el Servicio en el futuro, para poder cumplir la misión.”

Algunas preguntas que pueden ayudar a la hora de definir la visión son las siguientes:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de unos años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Qué valores respetamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Para quién hacemos lo que hacemos?

4. Identificación de los grupos de interés

Los autores mencionan que un grupo de interés es todo aquel que tiene interés en la organización o proceso. Entre ellos, pueden destacar: clientes, empleados, socios, accionistas, propietarios, proveedores, entre otros.

Además, agregan que, en el momento de identificar los grupos de interés del servicio, es aconsejable utilizar la tormenta de ideas, donde todos los participantes aportarán sus ideas sobre cuáles son los grupos de interés del servicio.

Así también indican que se debe realizar una ficha técnica por cada grupo de interés, como la mostrada a continuación en la Figura 11.

Figura 11 Ejemplo de ficha técnica de los grupos de interés

FICHA TÉCNICA DE GRUPO DE INTERÉS		Código Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Identificación del Servicio o Unidad	Se indicará el nombre del Servicio o Unidad correspondiente Ejemplo: Unidad de Calidad	
Identificación del grupo de interés	Es la denominación del grupo de interés Ejemplo: alumnos, profesores, PAS, becarios de investigación	
Servicios prestados	Se relacionarán el servicio o servicios que afectan a ese grupo de interés	
Procedimientos utilizados para identificar sus necesidades y expectativas	Definir todas las actividades o tareas realizadas para identificar las necesidades y expectativas del grupo de interés Ejemplo: estudios, contactos, entrevistas,...	
Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde el Servicio	Una vez identificadas las necesidades del grupo de interés, relacionar aquellas que el Servicio cubre o que podría cubrir con la optimización de sus recursos	
Necesidades que no podrían ser cubiertas desde el Servicio	Una vez identificadas las necesidades del grupo de interés, relacionar aquellas que el Servicio considera que no podría cubrir, con los recursos disponibles	
Expectativas	Relacionar lo que el grupo de interés espera recibir del Servicio	

Nota: Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga.

5. Elaboración del mapa de proceso

En este caso el mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización.

6. Clasificación de los procesos

Para lograr una visión, en conjunto, que permita tener presente todo lo que es vital y lo que no lo es, resulta necesario realizar una clasificación. Ésta se hará de acuerdo a la importancia estratégica para la calidad, dividiendo los procesos en tres niveles: procesos estratégicos, procesos operativos o claves y procesos de soporte.

7. Identificación de los procesos

Según los autores, la identificación se puede realizar por diversos métodos los cuales se mencionan a continuación:

- Relacionando las tareas que realizan las personas. A continuación, se clasifican se agrupan y se asignan a procesos.
- Identificando los procesos, a partir de los resultados finales (producto o servicio prestado). De cada resultado o producto final se indaga de dónde viene, cómo ha sido realizado, quién lo ha hecho y así, sucesivamente.
- Estableciendo los procesos principales (claves u operativos) de acuerdo a la misión de la unidad y, a partir de aquí, buscar el resto de procesos.

Además, agrega que, es útil preguntar por:

- El objetivo.
- Las entradas.
- Las salidas.
- Los recursos.
- El procedimiento y/o sus especificaciones.

8. Documentación de los procesos

Una vez identificados, se documentarán aquellos procesos que se consideren necesarios. Esto puede realizarse mediante un diagrama de flujo, que se trata de un conjunto de símbolos unidos

entre sí con un orden lógico o también mediante fichas de procesos, como la mostrada en la Figura 12.

Figura 12 Ejemplo de ficha técnica de proceso

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código... Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del proceso	Es la denominación por la cual identificamos al proceso.	
Definición	Se trata de realizar una breve descripción del proceso, aportando una idea general del mismo.	
Responsable/Propietario	Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad o propiedad de la correcta ejecución del proceso. Se debe identificar el puesto de trabajo.	
Objetivo	Es el fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado con las necesidades de los usuarios.	
Destinatario	Clientes o usuarios para los que se realiza el proceso. Se realizará una breve descripción de las necesidades que se quieren cubrir.	
Inicio/Fin	El inicio es el punto de partida que pone en marcha el proceso. El fin marca la entrega al usuario del servicio/producto finalizado.	
Entradas	Documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.	
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.	
Indicadores	Son magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).	
VARIABLES DE CONTROL	Son mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (timón del proceso).	
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.	
Documentos/Procedimientos	Son todos aquéllos documentos o procedimientos derivados del proceso, que nos indican la forma de ejecutar el proceso.	

Nota: Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga.

9. Identificación y fichas de indicadores

En la gestión por procesos resulta imprescindible establecer indicadores para medir, evaluar y revisar los propios procesos. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del desarrollo del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar, periódicamente, dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Entre los indicadores que los autores mencionan, se encuentran:

- Indicadores de resultados: Son aquellos indicadores relacionados, directamente, con la finalidad y la misión propia de la unidad o servicio, midiendo el grado de eficacia o el impacto directo sobre el cliente/usuario. Algunos ejemplos:
 - Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio prestado.
 - Porcentaje de casos resueltos al mes.
 - Número de asistentes a cursos de formación, en función del número de personas del servicio.
- Indicadores del desarrollo de los procesos: Relacionados con la eficiencia y eficacia del proceso, midiendo aspectos relacionados con las actividades. Algunos ejemplos son los siguientes:
 - Tiempo medio de resolución de expedientes
 - Tiempo medio de espera en colas

Para esto, también se propone una ficha técnica como la mostrada en la Figura 13.

Figura 13 Ejemplo de ficha técnica de indicadores.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		Código... Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Denominación	Denominación por la que se identifica al indicador: se recomienda que sea breve.	
Identificación del proceso o procesos al o a los que afecta	Identificar el proceso o procesos al o a los que afecta el indicador.	
Definición	Realizar una breve descripción del significado del indicador, de modo que se pueda comprender. ¿Qué significa? ¿Para qué sirve?	
Fórmula de cálculo	Algoritmo de cálculo. Se debe expresar con precisión para que no se planteen dudas sobre su obtención.	
Umbrales	Dentro de este apartado se deberán especificar los siguientes valores: Valor mínimo: el umbral inferior marcado para el indicador Valor máximo: el umbral superior marcado para el indicador Valor objetivo: el resultado que se pretende lograr para el indicador	
Fuente	Especificar el lugar donde se puede encontrar la información para el cálculo del indicador.	
Responsable/Propietario	Persona, dentro del Servicio, encargada de realizar el cálculo y las actualizaciones del indicador. Se indicará el puesto de trabajo.	
Periodicidad	Indicar la periodicidad con la que se calcula el indicador. Ejemplo: semestral, anual, bianual,...	

Nota: Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga.

10. Gestión de la documentación

Los documentos de una organización (Unidad o Servicio) se entienden, en un sentido amplio, como: el conjunto de informaciones que se requieren, independientemente de su soporte, para el correcto funcionamiento de los procesos de trabajo.

La gestión de la documentación consiste en el proceso seguido para la elaboración, uso y revisión de la documentación relativa a los procesos de una Unidad o Servicio determinado.

11. Revisión de los procesos

Con la revisión de los procesos se analizarán los datos e indicadores y se realizarán las modificaciones necesarias para mejorar los resultados obtenidos. No se puede olvidar la interrelación existente entre los distintos procesos, de modo que una leve modificación en un proceso podría conllevar cambios importantes en otros con los que esté relacionado. Por tanto, ante cualquier modificación, se deberá informar a todas aquellas unidades o servicios que realicen procesos que tengan relación con aquel que se desea modificar. (pp. 3-16)

Técnicas para el Rediseño de Procesos

Gestión sistémica de proyectos (GSP)

Según Bravo (2013), este método está principalmente orientado a cambios grandes, este consta de siete etapas y veintiocho prácticas transversales, mismas que se explicarán a continuación

1. Concepción

Lo que da origen al trabajo en la etapa es un síntoma o una serie de síntomas que producen molestias (tal como pérdidas y atrasos). El objetivo de esta etapa es concebir una necesidad, o un problema, definido como una distancia, entre dónde estamos y donde queremos estar.

2. Factibilidad

Lo que da origen al trabajo en la etapa es una necesidad de la organización, viene dada desde la etapa de concepción. El objetivo es obtener el plan de proyecto de la solución después de un barrido creativo de muchas soluciones y de un estudio comparativo de algunas de ellas. La etapa de factibilidad tiene tres entregables secuenciales, se accede al siguiente después de la toma de decisión por parte de la autoridad correspondiente: a) una investigación creativa de muchas soluciones y

propuesta de alternativas a estudiar, b) una evaluación comparativa de alternativas de solución seleccionadas y c) el plan de proyecto de la alternativa seleccionada.

3. Análisis

Lo que da origen a esta etapa es el plan de proyecto aprobado. Es el inicio del desarrollo del proyecto. El objetivo es plantear el modelo integral del cambio de la solución y los requerimientos correspondientes. Se trata del análisis integral de la solución. También es llamada ingeniería básica, ingeniería conceptual o arquitectura de la solución. Desde aquí surgen las definiciones respecto al modelo integral del cambio de la solución.

4. Diseño

Lo que da origen a esta etapa es el modelo de negocios de la solución con los requerimientos principales. El objetivo es obtener el detalle de la solución que propone el modelo integral del cambio. Es el Cómo. También se denomina Ingeniería de Detalle a esta etapa. El diseño detallado consiste en dibujar planos, preparar modelos, identificar los encargados, dimensionar los recursos financieros, definir el espacio físico, conocimientos requeridos, interacciones con el entorno, elaborar licitaciones y contratos. Se incorpora formalmente en esta etapa el aporte de los especialistas en la forma de trabajo conjunto con los analistas del proyecto.

5. Implementación

Esta etapa nace desde el diseño de la solución. El objetivo es llevar a la práctica la solución detallada que propone el modelo de negocios, armonizando todas sus partes (estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología). Se trata de “implementar” el diseño en una aplicación real, aunque en carácter piloto. Algunas acciones de la etapa: las personas son capacitadas y reubicadas, se implementan las nuevas definiciones de los procesos, se aplica la nueva estructura organizacional y se instala la aplicación de software, tal vez en máquinas diferentes. Implementar significa “llevar a la realidad” el diseño, ya sean planos de un edificio, plan de capacitación, flujos de información, formularios, apoyo computacional, una política acerca de las personas o el diseño de una estructura organizacional.

6. Despliegue

La etapa de despliegue nace desde la implementación piloto de la solución. El objetivo es expandir la solución generada hasta ser bien utilizada por todos los usuarios previstos en el plan de proyecto. Se trata de instalar la solución completa que propone el modelo de negocios en todos los puntos donde fue requerida. Esto implica que los usuarios se capacitan, entrenan y reubican si corresponde (la sensibilización ya debería estar lograda), los procesos rediseñados son implementados, la nueva estructura organizacional se pone en marcha.

7. Operación

La etapa de operación nace cuando la solución generada está siendo bien utilizada por todos los usuarios previstos en el plan de proyecto. Requiere de la documentación generada en todas las etapas. El buen funcionamiento de la solución debe lograrse en todo el modelo integral del cambio (estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología). Por lo tanto, la mejora continua opera en cada uno de sus elementos. Cuando la solución está en operación comienza la mejora continua, la cual es compatible con el rediseño programado

A continuación, en la Figura 14 se mencionarán las veintiocho prácticas transversales, mismas que como indica el autor aplican para cada etapa del proyecto. (pp. 247-249).

Figura 14. Las 28 prácticas transversales

1. Dirección del proyecto	15. Gestión de la calidad
2. Plan de la etapa	16. Responsabilidad social
3. Exposición de los planes	17. Inserción
4. Retroalimentación	18. Orientación al cliente
5. El equipo de trabajo	19. Sensibilización
6. Entrevistas	20. Capacitación
7. Comunicación	21. Seguimiento
8. Informes	22. Cuidar la solución anterior
9. Técnicas	23. Continuidad operacional
10. Herramientas de apoyo	24. Recursos físicos del proyecto
11. Trazabilidad	25. Kill time
12. Quick Wins	26. Control de cambios
13. Costos y duración	27. Gestión del cambio
14. Gestión de riesgos	28. Gestión de proveedores

Nota: Gestión de procesos (Valorando la práctica)

Es importante aclarar que, Quick Wins, según lo define el mismo autor son: “entregables de acción rápida” además, agrega que “es un pequeño perfeccionamiento del proceso generalmente propuesto por los mismos participantes, porque su objetivo principal es elevar la moral” (p.236).

Método de acción rápida (MAR)

“Su objetivo es rediseñar una parte del proceso o hacer una propuesta más sencilla sobre la totalidad.” (Bravo, 2013, pp.251-252).

El mismo autor agrega las fases principales de este método:

1. Modelamiento visual

El cual debería simplemente obtenerse desde la base centralizada de modelos.

2. Evaluación

Con la siguiente secuencia: estudiar la situación actual del proceso, identificar el problema, seleccionar la variable crítica, determinar la situación actual y deseada de la variable crítica y cuantificar la brecha

3. Determinar las causas del problema y priorizar

Aplicando al menos las técnicas: los 5 por qué, Ishikawa y Pareto (se explican estas técnicas en la práctica Mejorar procesos).

4. Investigación de soluciones

Considerando como fuentes: tormenta de ideas, modelo integral del cambio, soluciones habituales de rediseño, mejores prácticas y otras.

5. Propuesta de valor

Resumen de la propuesta, nuevos modelos visuales, mapa de procesos y listas de tareas, detalle de la inversión, uso de recursos, relación con otros proyectos y valor que agrega la propuesta para otros actores dentro y fuera de la organización.

Administración de Recursos Humanos

La ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y

enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. (Chiavenato, 2007, p. 112)

Algunas definiciones importantes acerca del proceso de Recursos Humanos son las siguientes:

El clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.

Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. (Chiavenato, 2007, p.58)

Medición del clima organizacional

El clima organizacional según la revista digital Joblers (2018), los factores del clima laboral mide desde las emociones personales y la felicidad en el trabajo, hasta el espacio en el que se desarrollan las actividades laborales.

Continuando con el autor anterior, existen diversas herramientas para medir el clima organizacional en una empresa, pero todas pasan por el factor humano, clave en todas las organizaciones empresariales. Los tres instrumentos de medición del clima laboral que destacan son:

1. La observación en el trabajo:

Profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño viendo y observando como es el trabajo en equipo de los empleados día a día.

2. La entrevista personal:

Esta herramienta de medición recoge los datos antes que la observación directa, pero necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto de los entrevistadores como de las preguntas que se realizarán durante la entrevista.

3. La encuesta de clima laboral:

Es uno de los instrumentos de medición del clima organizacional más efectivos, ya que recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo. Pero para poder realizarla correctamente es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Elegir los temas que se van a analizar en base a las dimensiones del clima organizacional más importantes
- Establecer un sistema de valoración (del 1 al 10, desde “muy malo” a “muy bueno” ...)
- Hacer una selección de personas para que hagan la encuesta
- Redactar las preguntas de forma clara y sencilla para que sean fáciles de comprender
- Incluir la opción de añadir comentarios, bien en algunas preguntas, o bien al final de la encuesta, para que los trabajadores puedan expresar su opinión personal o aspectos que quieran comentar y no estén recogidos en las preguntas.

Capital Humano

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. (Chiavenato, 2007, p.69)

El desempeño del capital humano que conforma la empresa, puede ser medido mediante indicadores que permitan cada cierto tiempo, previamente establecido, determinar de qué manera se desempeñan según el puesto en que está asignado.

Políticas de Recursos Humanos

Chiavenato (2007), indica lo siguiente con respecto a las políticas de Recursos Humanos:

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. (p.120)

Objetivos de la administración de los recursos Humanos

Chiavenato (2007), indica que los objetivos de la ARH, son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (p.122)

Dificultades básicas de la ARH

El mismo autor agrega que, las dificultades básicas de la ARH son:

- La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

- La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos son importados del ambiente hacia la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
- La ARH se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condición es que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
- La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia puede el ejecutivo de ARH lograr —si es que lo logra— un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.
- Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
- La ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal forzosamente implica tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia como realmente deben ser considerados.
- Uno de los aspectos más críticos de la ARH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. La ARH tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que

se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente.

Función de la ARH

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas.

Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y —de paso—, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel de la ARH deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas. (Chiavenato, 2007, p. 125)

Integración del Recurso Humano

Reclutamiento de personal

Chiavenato (2007), indica lo siguiente:

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elijan a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

- A. Qué necesita la organización en términos de personas.
- B. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
- C. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

- A. Investigación interna de las necesidades.
- B. Investigación externa del mercado.
- C. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar. (pp. 149-150)

Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.

Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante.

En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción. (Chiavenato, 2007, p. 150)

El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal.

Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento. (Chiavenato, 2007, pp. 155-156)

Medios de reclutamiento

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.

- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa. (Chiavenato, 2007, pp. 156-160)

Selección de Personal

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. (Chiavenato, 2007, p. 169)

Proceso de la entrevista

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

- Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y

previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.

- Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas, pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
- Entrevista dirigida. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.
- Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guion o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones. (Chiavenato, 2007, p. 179)

Etapas de la entrevista de selección

Chiavenato (2007), establece las siguientes etapas:

1. Preparación de la entrevista

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.

El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.

- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

2. Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.

- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones. La espera es inevitable. De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

3. Desarrollo de la entrevista

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan

el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones.

Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

- Contenido de la entrevista: constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
- Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos —el material y el formal— en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

4. Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

5. Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria.

Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados. (pp. 180-182)

Organización de los Recursos Humanos

“Incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.” (Chiavenato, 2007, p.195)

Socialización Organizacional

Chiavenato, (2007) indica que:

La socialización organizacional trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. Con la socialización, esto es con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar reglas y regulaciones internas precisas, entre otros. (p. 196)

Los cinco métodos más utilizados, según el mismo autor son:

- Planeación del proceso de selección

Es un esquema de entrevistas de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que prevalece en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección que existe, etc. Se trata de que desde antes de que el candidato sea aprobado, se le permita tener información y percibir cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

- Contenido inicial de la tarea

Al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de darle después tareas cada vez más complicadas y de desafío creciente.

Los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparados para desempeñar con éxito las tareas posteriores. El empleado principiante tiende a interiorizar estándares de desempeño elevado y de expectativas positivas respecto a las recompensas por un desempeño excelente. Cuando al principiante se le proporcionan tareas fáciles, no tiene oportunidad de experimentar el éxito ni la motivación.

- Papel del gerente

Para el nuevo empleado, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización. Si el supervisor hace un buen trabajo en el desempeño de las tareas clave, la organización será vista de forma positiva.

Sin embargo, si el supervisor es ineficiente en el trabajo con el recién llegado, la organización será vista de manera negativa. Por lo tanto, ante el nuevo empleado, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas:

- a. Darle una descripción detallada de las tareas a realizar.
- b. Transmitirle toda la información técnica sobre cómo se ha de realizar la tarea.
- c. Proporcionarle la retroalimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.

Los gerentes escogen cuidadosamente a los supervisores con objeto de asegurarse de que los nuevos miembros reciban una buena supervisión y asesoría.

Para que funcionen como verdaderos tutores es necesario que los supervisores tengan una gran seguridad personal, de manera que no se sientan amenazados por cometer algún error o por el éxito de los nuevos empleados, además de mucha paciencia para tratar a los nuevos e inexpertos reclutados.

- Grupos de trabajo

El grupo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. El gerente puede dejarle la socialización del nuevo empleado a un grupo de trabajo. La aceptación por el grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo tienen una gran influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y de cómo deben comportarse. El gerente debe hacer que los nuevos empleados participen en grupos de trabajo que causen en ellos un efecto positivo y duradero.

- Programas de socialización o inducción

Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc.

Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.

Diseño de puestos

Inicialmente el autor Chiavenato, (2007) define el concepto puesto como lo que integra todas las actividades que una persona desempeña dentro de una organización, ocupando una posición formal en el organigrama.

Adicionalmente agrega que diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. (pp. 203-204)

Descripción de puestos

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

En la

Figura 15, se muestra una hoja de descripción de puesto.

Figura 15. Ejemplo de una hoja de descripción del puesto.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Nota: Administración de Recursos Humanos.

Análisis de puestos

Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

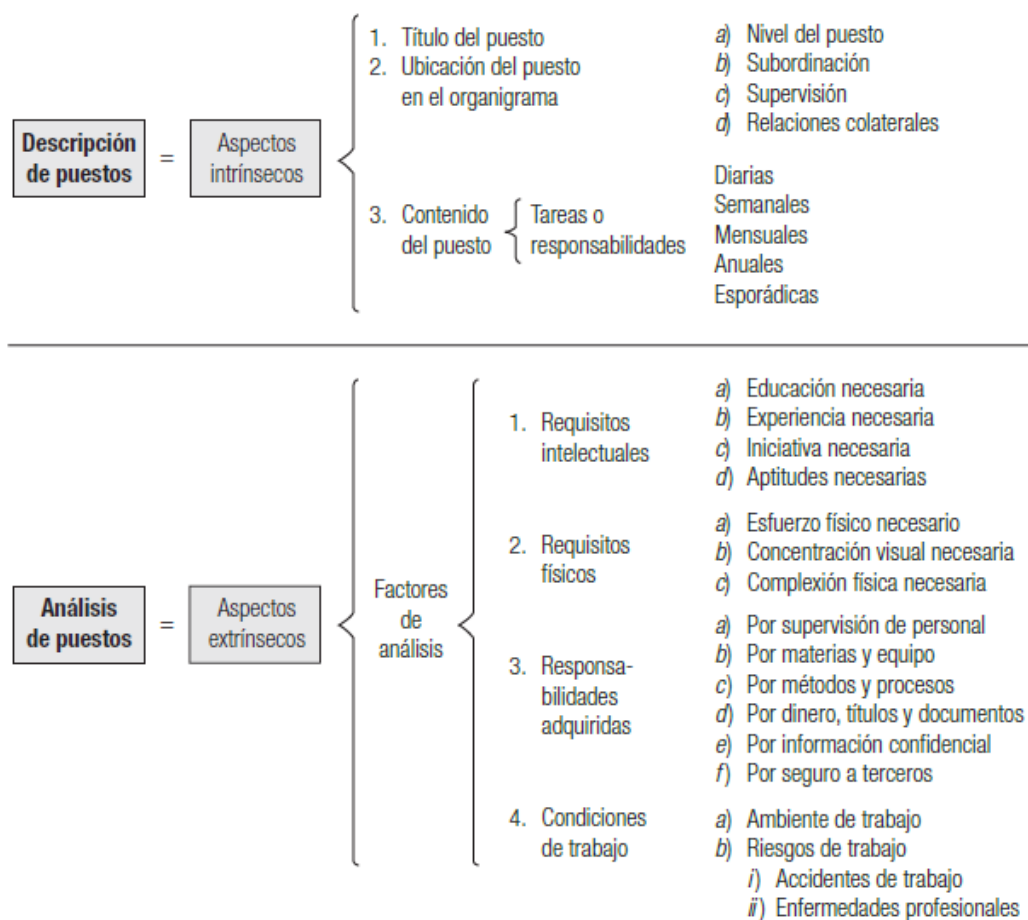
Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas.

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2007, pp. 227-228)

El mismo autor muestra en la

Figura 16, el alcance de la descripción y del análisis de puestos, lo que permite reconocer la diferencia que existe entre ellos.

Figura 16. Alcance de la descripción y del análisis de puestos

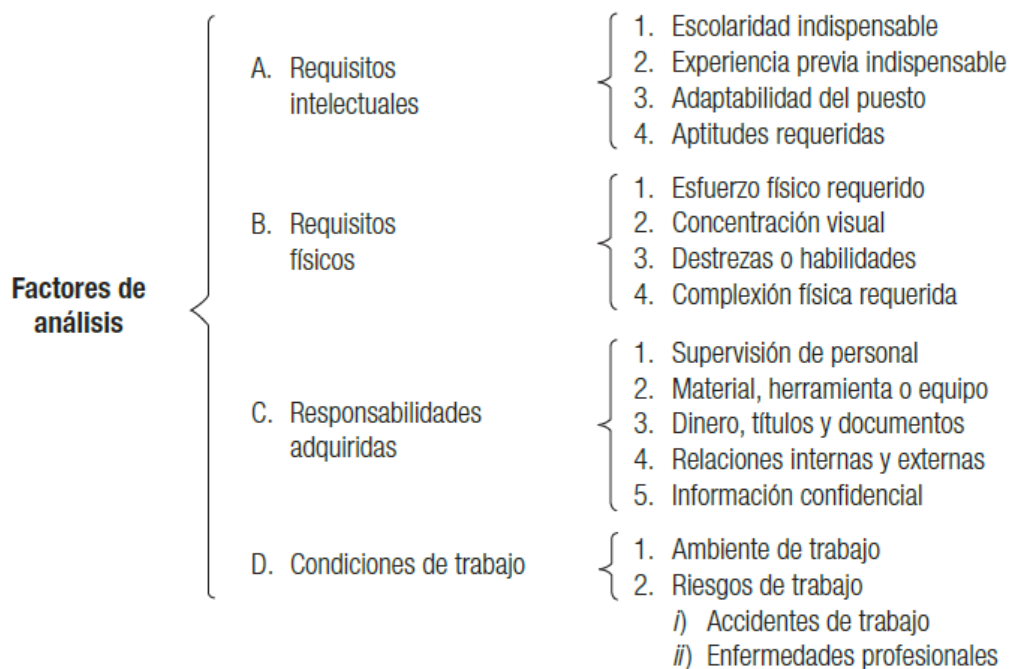


Nota: Administración de Recursos Humanos

Además, en la

Figura 17, se muestran los factores para el análisis de los puestos, mismos que son mencionados por el autor (Chiavenato, 2007, p.229).

Figura 17. Esquema de los factores de análisis.



Nota: Administración de Recursos Humanos

Métodos para la descripción y análisis de puestos

Chiavenato, (2007), señala que los métodos más utilizados para la descripción y análisis son la observación directa, cuestionario, entrevista directa y métodos mixtos, cada uno de ellos será explicado a continuación. (pp. 231-233)

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos.

El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.

Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo.

Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

Características del método de observación directa:

- La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

Ventajas del método de observación directa

- Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

Desventajas del método de observación directa

- Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.
- Se aconseja que ese método se emplee en combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

Características del cuestionario

- La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
- Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

Ventajas del cuestionario

- El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- Es el método más económico para el análisis de puestos. Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige planeación y realización cuidadosa.

Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto.

Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas.

Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Características de la entrevista directa

- La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuesta verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

Ventajas de la entrevista directa

- Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.

- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa

- Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

Métodos mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

Los métodos mixtos más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

Etapas en el análisis de puestos

A continuación, Chiavenato (2007), explica las etapas del análisis de puestos:

Etapas de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos.

Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.

3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados.

En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.

5. Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:
 - a. Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan

comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

- b. Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes.

Para atender al criterio de generalidad, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar.

La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos.

7. Graduar los factores de análisis, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados.

Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

Etapas de preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).

- Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

Etapa de realización

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- Redacción definitiva del análisis del puesto.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, define los pasos a seguir en cuanto a metodología para el desarrollo adecuado del proyecto de graduación.

A continuación, se definirá y establecerá el enfoque, alcance, las variables, el método de análisis, así como el cronograma para el desarrollo adecuado del proyecto de investigación.

Enfoque

Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección de datos y el análisis. Con frecuencia estas actividades sirven, primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria es dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio, (Hernández et al. 2014, p.7).

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatoria, por lo que se no puede eludir ninguno de sus pasos. El orden es riguroso, pero sí se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la bibliografía y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables. Posteriormente, se traza un plan para probarlas (diseño) y se miden las variables en un determinado contexto. Las mediciones obtenidas se analizan utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones en relación con las hipótesis (Hernández et al. 2014, p.4).

Enfoque Mixto

Hernández et al. (2014, p. 534) resume el enfoque mixto como aquel que utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases, para entender problemas en las ciencias.

Según lo anterior, se determina que el enfoque a seguir en el proyecto de investigación será el enfoque cuantitativo, ya que como lo menciona el autor, se sigue una secuencia de pasos, como el establecimiento de objetivos y preguntas e investigación teórica para el análisis de variables.

En este caso, enfocado al proceso de recursos humanos en Grupo Yeril, con la finalidad de llegar a un estado ideal según los fundamentos teóricos, y respecto a esto se trazará un plan de implementación para el alcance de los objetivos propuestos.

Alcance

Investigación exploratoria

Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 91)

Investigación descriptiva

Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández, et al, 2014, p. 92)

Investigación correlacional

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Hernández, et al, 2014, p. 93)

Investigación explicativa

Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (Hernández, et al, 2014, p. 95)

Para el desarrollo de este proyecto, el alcance de la investigación será explicativo, ya que en conjunto con la descripción de la situación actual se establecerán las causas por las que el proceso de Recursos Humanos no está correctamente desarrollado, así como lo que esto ocasiona, permitiendo así la solución del problema planteado.

Muestra de la Investigación

En el caso de la muestra de la investigación, actualmente, en Grupo Yeril, no existen datos históricos que permitan el análisis de variables para la solución del problema, por lo que, durante el proyecto de investigación, estos se deben obtener.

VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS

A continuación, en la Tabla 1, se presenta según los objetivos específicos establecidos, cada una de las variables de estudio, sus conceptos así como los indicadores e instrumentos de recolección para la medición de los mismos.

El proyecto de investigación abarca parte del proceso de recursos humanos, entre los procesos a analizar están: Reclutamiento y selección, organización de los recursos humanos (donde se define cada perfil y manual de puesto) y clima organizacional.

Con respecto a los procesos de recursos humanos, mediante una descripción de los procesos, se identificará la manera de realizar cada uno de estos, así como los resultados obtenidos, posteriormente, estos serán evaluados con la finalidad de conocer si cumplen con la función adecuadamente.

Las debilidades del proceso actual, son todos los problemas existentes dentro del departamento de Recursos Humanos de Grupo Yeril, los cuales son identificados mediante la recepción de quejas, o por medio del conocimiento de las salidas no conformes de los procesos de acuerdo a los resultados esperados.

En cuanto a las causas de las debilidades, existe la posibilidad de que sea por un error humano, por ejemplo, en el proceso de pago de nómina, sin embargo, en los procesos como reclutamiento y selección, clima organizacional y organización de puestos, la causa con mayor probabilidad es la falta de capacitación para el manejo de estos procesos o en su defecto la inexistencia de estos procesos indispensables para el cumplimiento de objetivos del departamento.

El rediseño de procesos, permitirá un cambio en el departamento de recursos humanos, mejorando las operaciones actuales, así como por medio de esto, se realizará la inclusión de los procesos que no se realizan actualmente, de manera que reducirá las diferencias existentes entre la situación ideal y la situación actual.

En la mayoría de los casos, el instrumento a utilizar para la recolección de información serán bases de datos, a las cuales se les introducirá la información durante el desarrollo del trabajo de investigación, así como también encuestas al personal y entrevistas a personas dentro de la organización con el conocimiento adecuado que brinde una guía para la solución del problema planteado. Además, se utilizará la documentación de procesos existente.

A continuación en la Tabla 1, se muestran las variables de la investigación.

Tabla 1. Variables de la investigación.

Objetivo	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
Identificar el proceso actual en el departamento de Recursos Humanos	Proceso actual de recursos humanos	Son los procesos que actualmente realiza Grupo Yeril en el departamento de RRHH. Sin embargo, idealmente los procesos que abarca recursos humanos son los siguientes: Reclutamiento y selección, organización de los recursos humanos, análisis de puestos, clima organizacional y evaluación de desempeño.	Entre las principales mediciones que se realizarán será el índice de rotación de personal, nivel de satisfacción del personal y evaluación de desempeño.	Para las mediciones propuestas, se recaudarán datos mediante la creación de bases de datos con los datos necesarios para los cálculos mencionados, así como encuestas a los colaboradores.

Objetivo	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
Describir las debilidades existentes en el proceso actual	Operaciones incorrectas durante el funcionamiento del departamento de recursos humanos	Entre las operaciones incorrectas se encuentran, por ejemplo: contrataciones inadecuadas, ya que a persona seleccionada para un puesto específico no cumple con los objetivos para lo que fue contratado, o en su defecto, se retira de la empresa en un corto tiempo, aumentando el índice de rotación.	En el caso de las debilidades se medirá por medio del porcentaje de errores en pagos, así como el índice de rotación y porcentaje de cumplimiento de objetivos	Para las mediciones propuestas, se recaudarán datos mediante la creación de bases de datos con los datos necesarios para los cálculos mencionados, así como entrevistas a las personas directamente relacionadas con este proceso.
Evaluar las causas de los problemas en el departamento en estudio	Factores que generan los problemas en el departamento	Entre los factores que generan problemas, se pueden mencionar, el error humano ya que el proceso de pago de nómina por ejemplo es muy manual, así como la inexistencia de los procesos ideales de RRHH según los fundamentos teóricos	Esto se medirá con un indicador de la siguiente que permita conocer el porcentaje de pagos incorrectos entre totalidad de pagos, así como una descripción de la situacional actual vs Situacional Ideal.	Para las mediciones propuestas, se recaudarán datos mediante la creación de bases de datos con los datos necesarios para los cálculos mencionados, así como la consulta a la documentación de procesos existente.
Determinar las herramientas de diseño de procesos adecuadas para el ataque de las causas detectadas	Beneficios mediante el diseño de procesos	El diseño de procesos permitirá el establecimiento de los procesos inexistentes, pero indispensables de recursos humanos, según los fundamentos teóricos obtenidos.	Determinación de la situación ideal contra una situación actual para la identificación de las diferencias existentes. Según el avance con el diseño de los procesos, se evaluarán los beneficios obtenidos.	Se utilizará la documentación de procesos existentes, junto con las actualizaciones.

Nota: Elaboración propia

Instrumentos

A continuación en la Tabla 2, se describirá cada uno de los instrumentos requeridos para la recolección de información y logro de los objetivos propuestos.

Tabla 2. Instrumentos para el desarrollo del proyecto

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Índice de rotación de personal	Se medirá mediante el uso de bases de datos que contenga la información de las salidas de personal y el personal actual.	Recursos humanos e informáticos.	Se mide ya que se necesita un control del mismo, así como para el análisis de sus causas que permita reducirlo y con esto una disminución de costos.
Nivel de satisfacción de personal	Encuestas	Recursos humanos, informáticos.	Conocimiento del nivel de satisfacción del personal con el objetivo de mejorarlo y lograr retención del personal.
Nivel de desarrollo / involucramiento de las funciones de RRHH	Encuestas	Recursos humanos, informáticos-	Conocimiento del involucramiento y desarrollo que tiene el departamento de RRHH en las funciones básicas que debería desarrollar

Nota: Elaboración propia.

Proceso para la Recolección de Datos

Las fuentes primarias son documentos que incluyen resultados de los estudios que se vinculan con el tema en estudio y se caracterizan por ser de primera mano; o sea, es la información obtenida directamente por quien la produjo. (Hernández et al., 2014, p. 61).

En este caso, se utilizará la fuente primaria, ya que los datos se obtendrán directamente del proceso de recursos humanos de Grupo Yeril, así como de entrevistas con personal directamente relacionado con este proceso, además de encuestas a los colaboradores de esta empresa.

El proceso de recolección de datos, será mediante la utilización de diversas herramientas de ingeniería industrial, como lo son por ejemplos los diagramas de flujo, los cuales permitirán la

descripción e identificación de los procesos claves para el cumplimiento de objetivos empresariales.

Además, se crearán bases de datos, las cuales recolectarán datos continuamente mediante el funcionamiento de los procesos actuales de recursos humanos. Este funcionamiento generará datos, los cuales serán almacenados y tratados para la obtención de información valiosa para la solución al problema inicialmente planteado.

Método de Análisis

Para el análisis de la información existen diversos métodos a utilizar, entre ellos se encuentran los asistidos por computadora.

En este caso, la información recolectada será tabulada por medio del programa Excel, el cual permite cuantificar de manera fácil los resultados obtenidos o en su defecto se adecua para la organización de la información, esto mientras no se cuente con un software que lo permita.

Los datos obtenidos, se someterán a fórmulas matemática y según su naturaleza se graficarán para el conocimiento del comportamiento de las variables en función al tiempo, por ejemplo, información que será presentada según la frecuencia establecida a los altos mandos del grupo empresarial para la correcta toma de decisiones.

Cronograma

Work Breakdown Structure (WBS)

El WBS, descompone el alcance o producto resultante del proyecto en los paquetes de trabajo individuales que lo componen y permiten llegar a él, incluyendo aquellos relativos a la propia gestión del proyecto; de tal forma que cada nivel muestra los paquetes de trabajo que forman parte del paquete en el nivel superior.

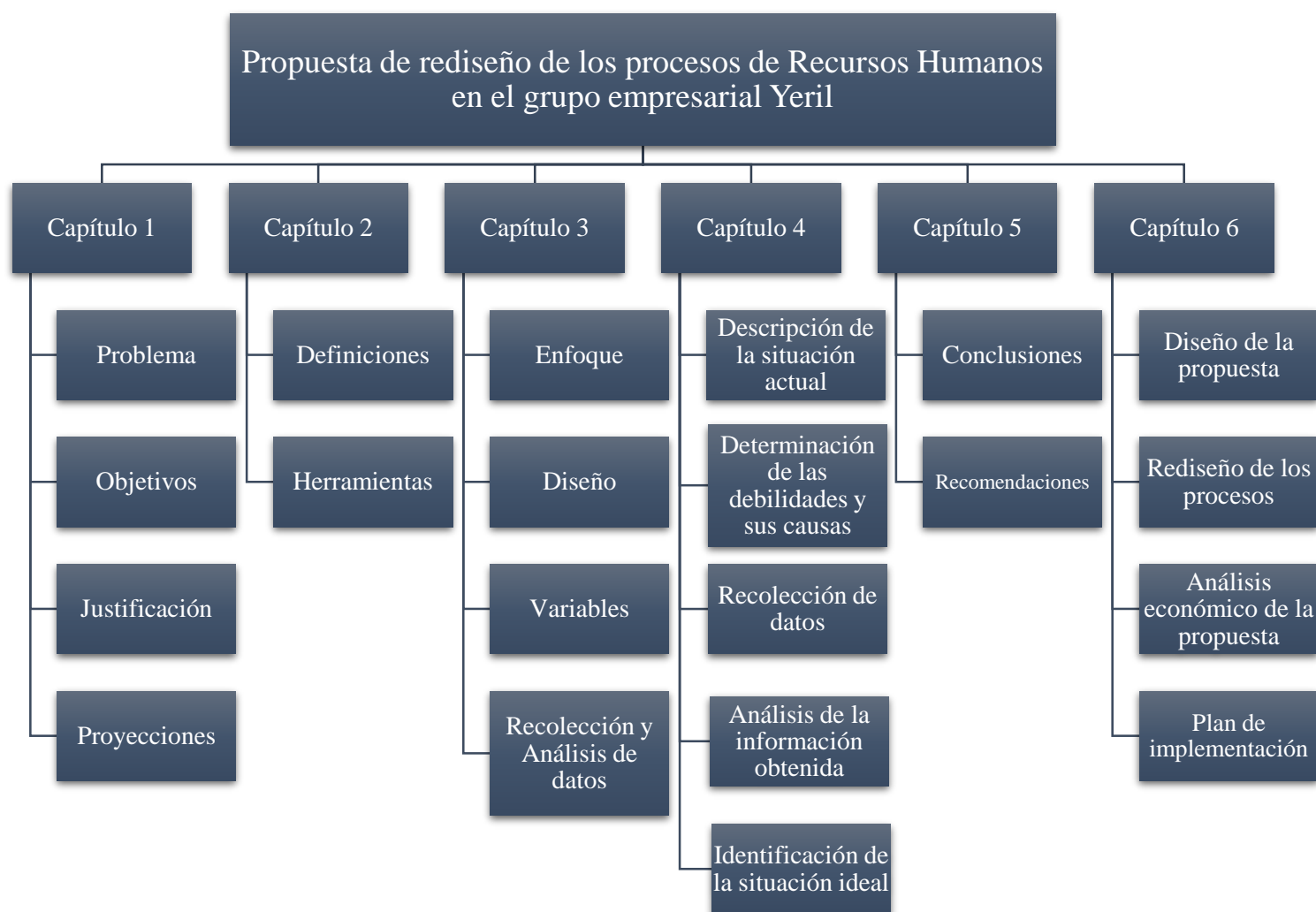


Diagrama de Gantt

Por medio de los diagramas mostrados en la Tabla 3, se describe la programación según las semanas de los dos cuatrimestres de desarrollo del proyecto de graduación.

Tabla 3 Diagrama de Gantt

	SEMANAS I CUATRIMESTRE 2018															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
CAPÍTULO 1	■															
Problema	■															
Objetivos	■															
Justificación		■														
Proyecciones		■														
CAPÍTULO 2			■													
Definiciones			■													
Herramientas				■												
CAPÍTULO 3					■											
Enfoque					■											
Diseño					■											
Variables						■										
Recolección y análisis de datos						■										
ENTREGA DE CORRECCIONES							■									
Correcciones							■									
CAPÍTULO 4								■								
Descripción de la situación actual								■	■							
Determinación de las debilidades y causas									■	■						
Recolección de datos											■	■				
Análisis de la información obtenida														■	■	
Identificación de la situación ideal														■	■	

	SEMANAS II CUATRIMESTRE 2018														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CAPÍTULO 4	■														
Descripción de la situación actual	■														
Determinación de las debilidades y causas		■													
Recolección de datos			■												
Análisis de la información obtenida				■											
Identificación de la situación ideal					■										
CAPÍTULO 5						■									
Conclusiones						■									
Recomendaciones						■									
CAPÍTULO 6							■								
Diseño de la propuesta							■								
Rediseño de los procesos								■							
Análisis económico de la propuesta									■						
Plan de implementación										■					

Nota: Elaboración propia.

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Entre los principales problemas que existen actualmente en el departamento de recursos humanos se enfocan principalmente en tres subprocesos, estos son contratación, organización de recursos humanos y retención de personal.

En cuanto a la contratación, este subproceso, no es tomado en cuenta por la mayoría de departamentos administrativos, mientras que en casos operativos se encarga una persona apoyada por las personas que cuentan con el conocimiento técnico, sin embargo, no se realiza siguiendo las prácticas ideales de este proceso.

Además, en este proceso no se utiliza un perfil de puesto para filtrar adecuadamente los curriculums que llegan al departamento, y esto se enfoca también en el segundo subproceso, el cual es organización de recursos humanos.

En la organización de recursos humanos, es donde se deben definir los puestos, cuáles son los requisitos académicos y personales para cubrir adecuadamente un puesto, lo que generará un perfil de puesto. Sin embargo, en Grupo Yeril, no se cuenta con ningún perfil de puesto formal que le permita a la encargada filtrar adecuadamente los curriculums, lo único que se indica son los requisitos básicos que debe tener una persona.

El siguiente subproceso con falencias en este departamento, es el de retención de talento humano, y este problema se evidencia según su alta rotación de personal, en los últimos dos semestres.

En este capítulo, se describirá de manera detallada cada uno de los subprocesos mencionados, así como también se fundamentará toda la información mencionada según los datos que la empresa brinda para este estudio.

Para lo anterior, se hará uso de un grupo de herramientas confeccionadas para la recolección de los datos necesarios, así como también se entrevistará al personal involucrado en cada uno de los procesos mencionados, según corresponda.

A continuación, se presenta la estrategia a seguir para el diagnóstico de la situación actual.

Estrategia de Diagnóstico

Para iniciar con el diagnóstico de la situación actual se procederá a utilizar como guía la metodología DMAIC, metodología enfocada a la mejora de los procesos existentes y se basa en cinco pasos los cuales son: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

Tomando en cuenta lo anterior, el diagnóstico iniciará con una descripción detallada de los procesos actuales que sigue el departamento de Recursos Humanos de Grupo Yeril, en cuanto a contratación, organización de los recursos humanos y retención del personal.

Además, se identificarán mediante un SIPOC, cuáles son las partes involucradas en cada uno de los subprocesos a analizar, para proceder con la medición de la voz del cliente.

Esto permitirá conocer el grado avance de la empresa en estos aspectos, así como los principales errores que se cometen en la ejecución de los mismos, según las prácticas ideales de recursos humanos.

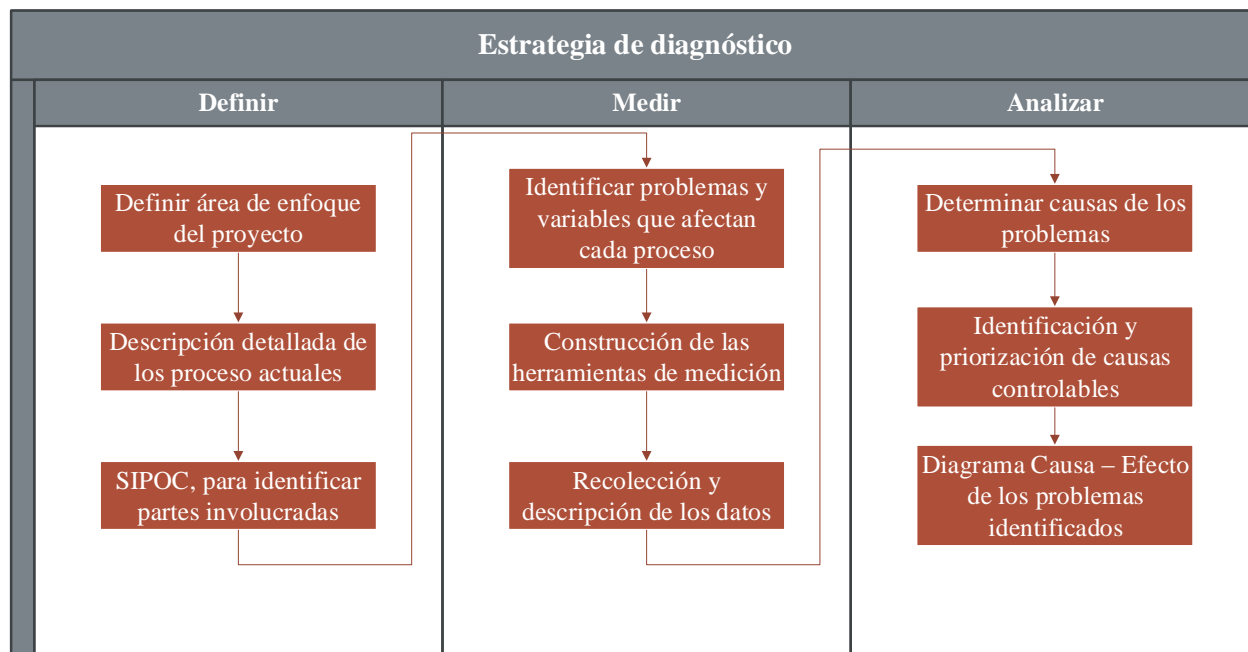
En la segunda etapa, ya definido el proceso actual, se procederá a determinar cuáles son los problemas en cada proceso y cuáles son las variables claves que afectan los problemas identificados.

Una vez definido lo anterior, se construirán herramientas para la medición de estas variables, entre ellas se encuentran cuadros de Excel, así como encuestas y entrevistas al personal, y se describirán los datos obtenidos. Estos datos permitirán, mediante un análisis, conocer la causa raíz del problema, así como identificar qué variables se pueden controlar y priorizarlas.

Finalizados los primeros tres pasos de esta metodología, permitirán construir la propuesta de solución, así como también el diseño de los métodos de control para evitar que el departamento de recursos humanos recaiga en los problemas que se identifiquen, cabe destacar que los últimos dos pasos de esta metodología serán desarrollados en el capítulo VI, que corresponde a la propuesta del proyecto.

A continuación, en la Figura 18, se muestra la estrategia de diagnóstico.

Figura 18. Estrategia de diagnóstico



Nota: Elaboración propia

Alcance del proyecto

En el Macroproceso de Grupo Yeril, se muestra el departamento de Gestión de Capital Humano, señalado por medio de un cuadro, mismo que se define como un proceso de apoyo, para los demás procesos presentes en la empresa.

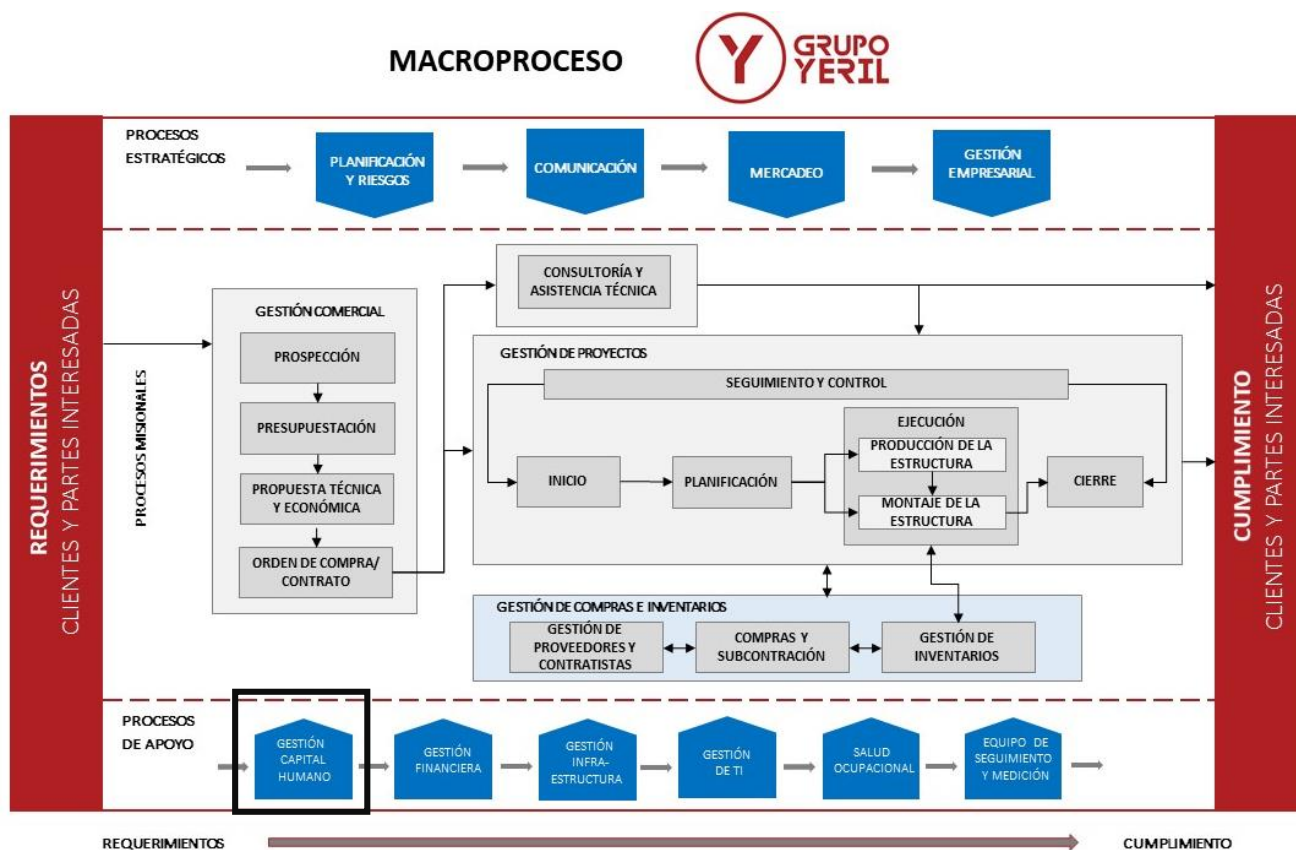
El departamento de Gestión de Capital Humano, al ser un proceso de apoyo, tiene la particularidad de brindar un servicio a cada uno de los departamentos presentes en la empresa, y debe velar por realizar una gestión adecuada en todos los procesos que este abarca.

Según, Chiavenato (2007), un departamento de recursos humanos debe abarcar los siguientes subprocesos: Integración (contratación), Organización, Retención, Desarrollo y Auditoría de los recursos humanos, los cuales deben cumplir con una serie de prácticas que permite su funcionamiento adecuadamente.

Sin embargo, para el desarrollo de este proyecto, únicamente se tomarán en cuenta los primeros tres subprocesos (contratación, organización y retención), buscando de esta manera estabilidad y orden en el funcionamiento del departamento de recursos humanos.

A continuación, en la Figura 19, se muestra el macroproceso de Grupo Yeril.

Figura 19. Macroproceso de Grupo Yeril.



Nota: Sistema de Gestión, Grupo Yeril.

Descripción de la Situación Actual

A continuación, se presentará una descripción detallada de lo que sucede en cada uno de los procesos seleccionados para el estudio del departamento de Recursos Humanos.

Contratación

El proceso de contratación es asignado a una persona, que debe encargarse de la recepción de curriculums, filtrar los mismos y llamar a las personas seleccionadas para que se presenten a las instalaciones a realizar la prueba correspondiente, según los resultados obtenidos se toma la decisión de contratar o no a la persona.

Cabe destacar que, pese a que este proceso es asignado a una persona, involucra a otras personas como las que realizan las pruebas o el personal de SO que realiza la inducción de este tema.

Es importante aclarar antes de proceder con la explicación del proceso de contratación que, debido al incremento de proyectos asignados a Grupo Yeril, se mantienen anuncios en el periódico, así como también letreros en los diferentes proyectos donde se indican que se están recibiendo curriculums de personal operativo, así como también se hace uso de páginas web.

En cuanto al personal administrativo, solamente se publican anuncios por medio de Facebook de la vacante requerida, en ese momento específico.

En ambos casos se debería recurrir al departamento de Recursos Humanos, quien es el encargado de reclutar, seleccionar y contratar a nuevo personal, de manera que cada encargado de departamento solo sea un apoyo en la toma de decisión, según la prueba o entrevista técnica que se aplique.

Sin embargo, lo anterior no sucede, ya que para el personal administrativo cada encargado de departamento recluta y selecciona al personal sin tomar en cuenta al departamento de recursos humanos, e inclusive, en algunos casos no informa que una persona ingresó a laborar a la empresa, generando un riesgo, debido a que toda persona que ingresa debe estar incluido en la póliza del INS, para evitar multas y asegurar al trabajador una atención médica en caso de que tenga un accidente, además se deben tener datos como la cuenta del banco para poder realizar el pago correspondiente a sus labores.

Lo anterior, según información indicada por el personal que conforma el proceso de recursos humanos ha sucedido al menos 20 casos en lo que ha transcurrido del año.

Una vez aclarado esto, en el caso del personal operativo, la encargada de contratación procede a realizar una clasificación de los curriculums recibidos según sea su ocupación, por ejemplo: Soldadores, Ayudantes, Operarios, entre otros.

En cuanto recibe la solicitud de que se requiere contratar personal, selecciona los curriculums según el personal solicitado, y convoca a las personas seleccionadas a una entrevista. En este caso, lo que se realiza son una serie de preguntas claves para verificar si la persona es apta para el puesto, sin embargo, esto no se realiza por parte de la encargada de contratación de RRHH, sino que lo realiza el encargado del personal operativo.

En caso de verificar que la persona es apta para el puesto, se envía a realizar una prueba que certifique que efectivamente la persona cuenta con las capacidades físicas y técnicas del puesto para el cual está concursando.

De aprobar esta evaluación y según los resultados obtenidos, se define el salario y el puesto a ocupar, ya que puede estar aplicando por un puesto, pero cuando realiza la prueba se determina si efectivamente aplica para ese puesto o puede estar en otro.

Definido lo anterior, el encargado de personal operativo le indica a la encargada de contratación todos los términos del contrato, para que proceda con la realización del mismo, donde se le entrega inmediatamente al colaborador y le realiza la inducción empresarial por medio de un video y presentación que incluye: ¿Quiénes somos?, Misión, visión y organigramas (los últimos tres desactualizados.), disposiciones para los colaboradores, garantías al trabajar en Yeril, qué espera la empresa de los colaboradores y sanciones disciplinarias.

Además, se programa con el encargado de Salud Ocupacional, una charla de inducción de seguridad y salud ocupacional, para que el personal pueda ingresar a laborar cumpliendo con todos los requerimientos que el departamento de Salud Ocupacional solicita.

Cumplido lo previamente mencionado, la persona ingresa a laborar.

Organización de Recursos Humanos

El proceso de organización de recursos humanos, actualmente, no se lleva a cabo en la empresa, debido a que no existen los perfiles de puesto, donde se describen cada una de sus funciones y además se analizan los mismos, determinando los requerimientos académicos.

Retención del Recurso Humano

Entre lo que compete a la retención del recurso humano, tomando en cuenta que esto abarca tanto la remuneración, incentivos al personal, como el clima organizacional, se investiga lo que sucede en la organización actualmente, obteniendo lo siguiente.

Según indica el encargado de recursos humanos de Grupo Yeril, los esfuerzos que actualmente se han realizado por retener el talento se dan únicamente cuando una persona clave en el funcionamiento de la organización decide desvincularse, por lo que se procede a negociar con esta persona para evitar su separación.

La medición del clima organizacional, no se ha realizado en ningún momento según indica el encargado de RRHH. Además, cabe destacar que, sí se proporcionan incentivos al personal como en el cumpleaños, por ejemplo, así como se ofrecen convenios con entidades financieras, de salud y educativas.

Sin embargo, en lo que respecta a la remuneración, el personal se encuentra inconforme con el salario que actualmente recibe, esto se evidenciará en la encuesta realizada al personal.

Diagrama SIPOC

Es importante definir las partes involucradas en los procesos de recursos humanos, de manera que permita identificar a quién se debe entrevistar para definir sus requerimientos. A continuación en la Figura 21, se muestra el diagrama SIPOC de recursos humanos.

Figura 21. Diagrama SIPOC, Grupo Yeril.

SIPOC				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Encargados de departamento	Solicitud de personal necesario para contratación	Contratación	Integración de un nuevo colaborador	Encargados de departamento Personal General de Grupo Yeril
Páginas web / anuncios de personal	Curriculums			
Estructura Organizacional / Procedimientos SG	Información de puestos existentes en Grupo Yeril	Organización de RRHH	Perfiles de puesto	
Colaboradores de Grupo Yeril	Información acerca del clima organizacional	Retención de RRHH	Solución de problemas para la satisfacción del personal	
Competencia y Ministerio de trabajo	Información referente a salarios			

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con el diagrama anterior, se puede apreciar que, como proveedores se encuentran los encargados de departamento que, para el subproceso de contratación, indican la necesidad de contratación de nuevo personal, así como las características que se requieren para la contratación.

Además, se tienen las páginas web externas y anuncios, acerca de las vacantes disponibles actualmente en la empresa, lo que genera una entrada de curriculums.

Realizando el proceso de contratación descrito previamente, se elige a la persona que formará parte del equipo de Grupo Yeril, obteniendo la salida de este proceso, para así satisfacer las necesidades del cliente final que, en este caso son los encargados de cada departamento, según quien lo solicite.

La estructura organizacional permite conocer cómo está conformada la empresa, además tomando en cuenta los procedimientos del Sistema de Gestión permitirá identificar cuáles son los puestos actuales en la empresa y cuáles de ellos tienen un perfil de puesto y cuáles no. De esta manera, se podrá generar cada uno de los perfiles faltantes.

También, los colaboradores son proveedores de información valiosa, debido a que mantener su motivación y satisfacción mientras laboran en la empresa es vital para reducir el índice de rotación de personal, esta información debe ser procesada, resultando de ella soluciones a los requerimientos del personal.

Voz del Cliente

Una vez identificados los clientes del departamento de recursos humanos, se utilizará información la cuál fue recaudada por el departamento en reuniones realizadas con las distintas áreas de la empresa.

Durante estas reuniones, se explicó el funcionamiento de recursos humanos como departamento, y se solicitó que indicaran, qué sugerían que debía mejorar el departamento, cuáles eran sus quejas u opiniones del mismo entre otras.

Es por esto que se obtuvo la información que se muestra a continuación:

- No hay respuesta rápida a las solicitudes
- No se toma en cuenta la opinión de los colaboradores
- Inconformidad con los salarios
- Grandes cargas de trabajo ocasionan salidas de personal
- Las contrataciones operativas se realizan sin revisar referencias, contratando personas inadecuadas, tanto a nivel de conductas como en capacidades.
- No se valora el esfuerzo del personal cuando debe quedarse tarde (administrativo).
- Brindar más estabilidad en puestos.

- Mayor comprensión al trabajador, en cuanto a errores y reconocimiento cuando realizan de forma excelente sus labores.
- Cuando se contrata, no se toma en cuenta falta de maquinaria.
- Cuando se contrata a una persona, no se le explican las responsabilidades claramente.
- El departamento de RRHH debería investigar porqué el personal, principalmente operativo, se desvincula constantemente de la empresa.

Debilidades de los Procesos de Recursos Humanos

Una vez descritos los procesos en análisis, se pueden determinar los principales factores que afectan cada uno de estos.

En cuanto a la contratación, las principales debilidades identificadas son las siguientes:

- No se recibe una solicitud de parte de todos los departamentos para la contratación.
- Se realiza primero una prueba técnica, sin filtrar previamente mediante una entrevista por parte de recursos humanos.
- Cuando se realiza una entrevista, no se hace correctamente, no se tiene una estructura definida.
- No se toman en cuenta limitaciones médicas según el trabajo a realizar.
- No se verifican las referencias, por lo que se han hecho malas contrataciones, en cuestión de personas con antecedentes negativos.

En el caso de la organización de recursos humanos, la empresa no cuenta con la descripción y análisis de ninguno de los puestos identificados en el Sistema de Gestión de la empresa, por lo que deben desarrollarse.

Por otro lado, el subproceso de retención de personal, la debilidad que principalmente presenta, es que no se mide el clima organizacional de la empresa, por lo que no se conoce lo que personal requiere para lograr un mejor ambiente laboral.

Variables Claves de los Procesos

Las variables que se tomarán en cuenta para la medición de los tres subprocesos en estudio son las siguientes:

- Rotación de personal
- Características del personal que sale de la empresa
- Cantidad existente de perfiles de puesto
- Clima organizacional

En lo que respecta a la contratación, se medirá la rotación de personal, lo que funciona como indicador tanto en la contratación como en la retención de personal, en caso de que sea despido o renuncia respectivamente.

En caso de que sea una renuncia se analizarán las características de la persona y se buscará conocer el motivo de su salida.

Referente a la organización de recursos humanos, la variable de estudio es la cantidad de perfiles de puesto existentes, tomando de referencia los puestos indicados en el Sistema de Gestión de la empresa.

Además, en la retención del personal, se tomarán en cuenta las características del personal que abandona la empresa, como se mencionó anteriormente, así como también los motivos que generan que el personal se desvincule de la empresa, esto por medio de una encuesta.

Para llevar a cabo con éxito la medición de las variables mencionadas anteriormente, se utilizarán las herramientas descritas a continuación.

Descripción de las Herramientas para la Recolección de Datos

Para la recolección de los datos que permitirá demostrar lo que sucede en Grupo Yeril, en los aspectos ya mencionados del departamento de Recursos Humanos, se utilizan distintas herramientas.

Como ya se mencionó, la contratación será medida de la siguiente manera:

- Rotación de personal

Para ello, se utilizará lo siguiente:

A continuación, en la Figura 22, se muestra de qué manera se medirá la rotación de personal, misma que se calcula según indica Chiavenato, (2007), donde solo se tomarán en cuenta la cantidad de desvinculaciones de personal, ya que lo se busca es analizar las causas de estas en un periodo determinado, en este caso se realizará trimestralmente.

Figura 23. Avance en diseño, descripción y análisis de puestos.

AVANCE EL DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	
PUESTOS EXISTENTES EN GRUPO YERIL	TIENE PERFIL DE PUESTO

Nota: Elaboración propia.

En el caso del tema de la retención de personal, se hará una encuesta de evaluación de salida del personal, para conocer porqué se toman la decisión de salir de la empresa.

Así como también, se tomarán en cuenta las variables del personal que se desvincula de la empresa, de manera que permita realizar un análisis para la identificación de qué podría generar que el personal salga de laborar de Grupo Yeril.

Es por esto que, en la Figura 24, se recolectaran los datos como el tipo de puesto (administrativo u operativo) y el puesto específico que ocupaba, el lugar de residencia actual, así como también el motivo de su salida, y se realizará una comparación del salario con respecto a la competencia, indicando si se encuentra por encima, igual o por debajo. Otros puntos a tomar en cuenta serán la edad del colaborador y la escolaridad.

La información anteriormente mencionada será tomada de los registros de recursos humanos de Grupo Yeril, así como también se entrevistará al personal involucrado para conocer el motivo de la salida del personal, en caso de tener la información.

Figura 24. Variables del personal que deja la empresa

VARIABLES DEL PERSONAL QUE DEJA LA EMPRESA						
TIPO DE PUESTO	PUESTO	LUGAR DE RESIDENCIA	ESCOLARIDAD	MOTIVO	SALARIO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	EDAD

Nota: Elaboración propia.

Además, se realizarán tres encuestas, las cuales se encuentran en los anexos y se describirán a continuación. Cabe resaltar que estas encuestas serán aplicadas de manera digital, mediante la página Google Forms.

En el caso de la primera encuesta, su objetivo es evaluar los servicios que brinda Recursos Humanos en Grupo Yeril, como por ejemplo el involucramiento que ha tenido y que tiene actualmente, este departamento en cuanto a la contratación, así como la organización del personal.

Seguidamente, se muestra la segunda encuesta, que pretende conocer porqué motivo el personal decide desvincularse de la empresa, misma que fue mencionada anteriormente, se utilizará para determinar cuáles son los aspectos a mejorar para retener el talento humano en la organización.

Por último, se presenta la tercera encuesta, cuyo propósito es medir el clima laboral en Grupo Yeril, tomando en cuenta aspectos cómo la comodidad del personal con las instalaciones, encargados, compañeros, salarios, oportunidades de crecimiento entre otros aspectos de vital importancia.

La entrevista número uno se realizará, a una parte de la población, calculando el tamaño de muestra que corresponde, el número tres se enviará a todo el personal de Grupo Yeril, esperando obtener respuesta de cada uno de ellos, mientras que la encuesta de salida del personal, se aplicará a las personas que renuncien a partir de la primera semana de mayo del año 2018.

Descripción de los resultados

A continuación, se describirán los resultados obtenidos por cada una de las herramientas descritas.

Rotación de personal

El índice de rotación de personal se calculó utilizando datos desde el mes de junio del 2017, hasta mayo del 2018, realizándolo por trimestres, a continuación, se muestran los cálculos respectivos para cada trimestre.

Cabe recordar que solo se tomarán en cuenta la cantidad de desvinculaciones de personal, ya que lo que se busca es analizar las causas de estas en un periodo determinado.

El cálculo para el primer trimestre en estudio es el siguiente:

$$IRP = \left(\frac{(51)}{\frac{384 + 454}{2}} \right) \times 100$$

$$IRP = 12,17 \%$$

Para el siguiente periodo, el cálculo es el siguiente:

$$IRP = \left(\frac{(74)}{\frac{457 + 377}{2}} \right) \times 100$$

$$IRP = 18 \%$$

En el periodo que corresponde a los meses de diciembre, enero y febrero, el cálculo es el siguiente:

$$IRP = \left(\frac{(31)}{\frac{383 + 379}{2}} \right) \times 100$$

$$IRP = 8\%$$

Los meses correspondientes a marzo, abril y mayo presentan el siguiente índice de rotación:

$$IRP = \left(\frac{(28)}{\frac{372 + 436}{2}} \right) \times 100$$

$$IRP = 7\%$$

En la Tabla 4 se muestra el resumen de los resultados obtenidos .

Tabla 4. Índice de rotación de personal Grupo Yeril 2017-2018

INDICE DE ROTACIÓN				
PERIODO	SALIDAS DEL PERSONAL EN ESE PERIODO	TRABAJADORES AL INICIO DEL PERIODO	TRABAJADORES AL FINAL DEL PERIODO	IRP
JUN-JUL-AGO	51	384	454	12%
SET-OCT-NOV	74	457	377	18%
DIC-ENE-FEB	31	383	379	8%
MAR-ABR-MAY	28	372	436	7%

Nota: Elaboración propia.

Cantidad de perfiles de puestos existentes

Según la revisión que se realizó en el departamento de recursos humanos tomando como base los procedimientos del Sistema de gestión de la empresa, actualmente no se cuenta con ninguno de los perfiles de puesto que a continuación se indican.

Sin embargo, cabe destacar que en la Tabla 5, solamente se muestran los puestos administrativos. Los puestos operativos que corresponden a: ayudante básico y avanzado, pintor, soldador, armador, operario; sí están desarrollados.

Tabla 5. Puestos existentes.

COD	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	PUESTOS
7P01	Gestión de la información documentada	Representante de la dirección
7P02	Gestión de capital humano	Gerente de Recursos Humanos
		Encargada de Recursos Humanos
		Encargada de Planillas
		Encargada de contratación
		Auxiliar de deducciones
		Auxiliar de Recursos Humanos
7P03	Salud ocupacional	Encargado de Salud Ocupacional
		Prevencionista
7P04	Gestión financiera	Gerente Administrativo CS
		Encargada Administrativa Metal
		Asistente Administrativa
		Encargada de cuentas por pagar
		Encargada de cuentas por cobrar
		Encargado de contabilidad
7P05	Gestión de TI	Asistente Contable
		Administrador P-TRO
7P06	Gestión de la infraestructura física	Técnico TI
		Encargada de servicios
7P07	Equipos de seguimiento y medición	Encargado de Mantenimiento
8P01	Gestión comercial	Gestor de Mantenimiento
		Encargada de Presupuesto
		Presupuestista
8P02	Consultoría y asistencia técnica de proyectos	Encargado Comercial METAL/P-TRO
		Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica
		Encargada de planos de fabricación y montaje
8P03	Gestión de proyectos	Dibujante / Modelador
		Director de proyectos
8P04	Gestión de compras e inventarios	Ingeniero de proyecto Residente
		Director de Operaciones
		Encargada de proveeduría
		Auxiliar de Compras
		Control de inventarios
		Auxiliar de pedidos

Nota: Elaboración propia.

Evaluación de salida del personal

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta de evaluación de salida del personal, aplicada a un total de 14 personas, mismas que pusieron la renuncia formalmente ante recursos humanos en el mes de mayo del 2018.

Las preguntas aplicadas y resultados obtenidos son los siguientes:

La primera pregunta se encargó de determinar el tiempo de permanencia del personal en la organización, mismo que va desde las tres semanas hasta los seis años. A continuación, en la Tabla 6, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 6. Tiempo de permanencia en la organización.

TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN	
TIEMPO	CANTIDAD
Tres semanas	1
Un mes	1
Dos meses	2
Tres meses	3
Cinco meses	1
Ocho meses	1
Un año	1
Un año y un mes	1
Un año y cuatro meses	1
Un año y ocho meses	1
Seis años	1
TOTAL	14

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 1. Tiempo de permanencia en la organización.



Nota: Elaboración propia.

En el gráfico anterior, se puede observar la distribución porcentual del tiempo de permanencia en la organización del personal que contestó la encuesta.

La pregunta número dos se enfoca en conocer los motivos que ocasionaron que el personal tomara la decisión de salir de la empresa, se encuentran los mostrados en la Tabla 7.

Tabla 7. Motivos de salida

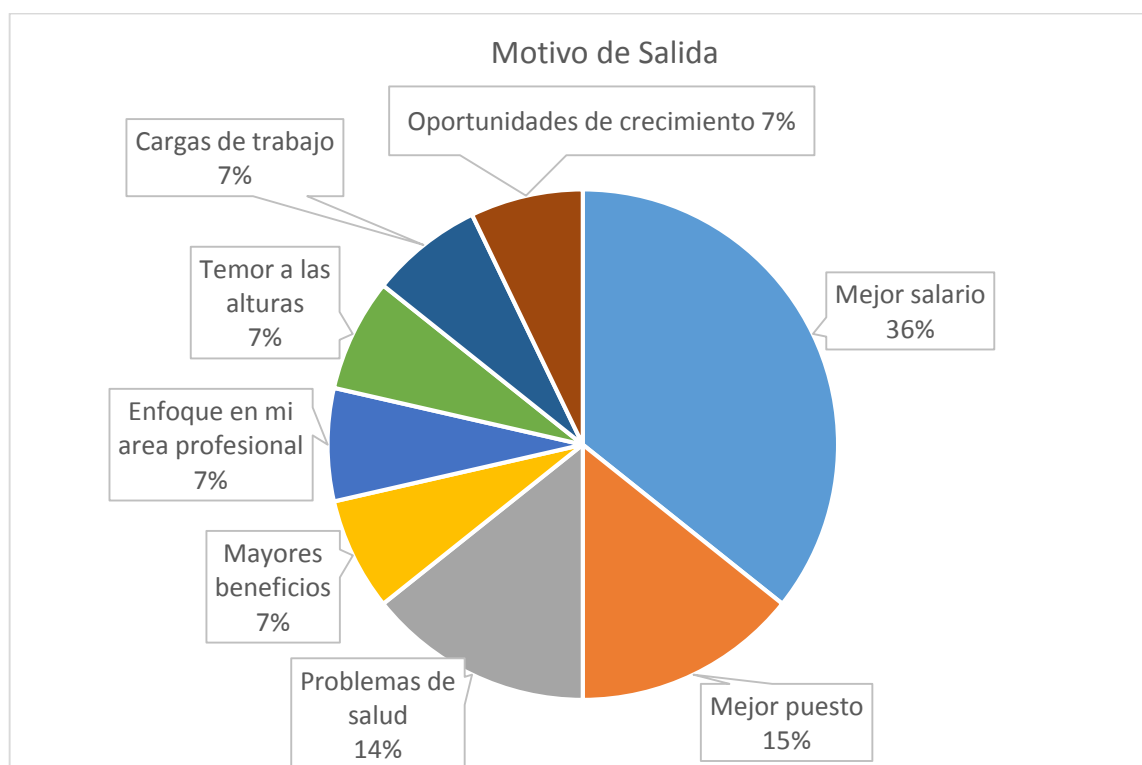
MOTIVO DE SALIDA	
MOTIVO	CANTIDAD
Mejor salario	5
Mejor puesto	2
Problemas de salud	2
Mayores beneficios	1
Enfoque en mi area profesional	1
Temor a las alturas	1
Cargas de trabajo	1
Oportunidades de crecimiento	1

Nota: Elaboración propia.

Como se observa, los motivos principales son: mejor salario, mejor puesto, así como problemas de salud.

A continuación en el Gráfico 2, se puede visualizar la distribución porcentual del motivo de salida del personal.

Gráfico 2. Motivos de salida



Nota: Elaboración propia.

Además, se consultó la conformidad que presentaban los colaboradores en distintas variables como lo son si las habilidades eran valoradas, si tenía los suficientes recursos para completar los trabajos, entre otros aspectos importantes, los cuales se calificaban desde muy de acuerdo hasta muy desacuerdo, a continuación, se muestran los resultados en la Tabla 8

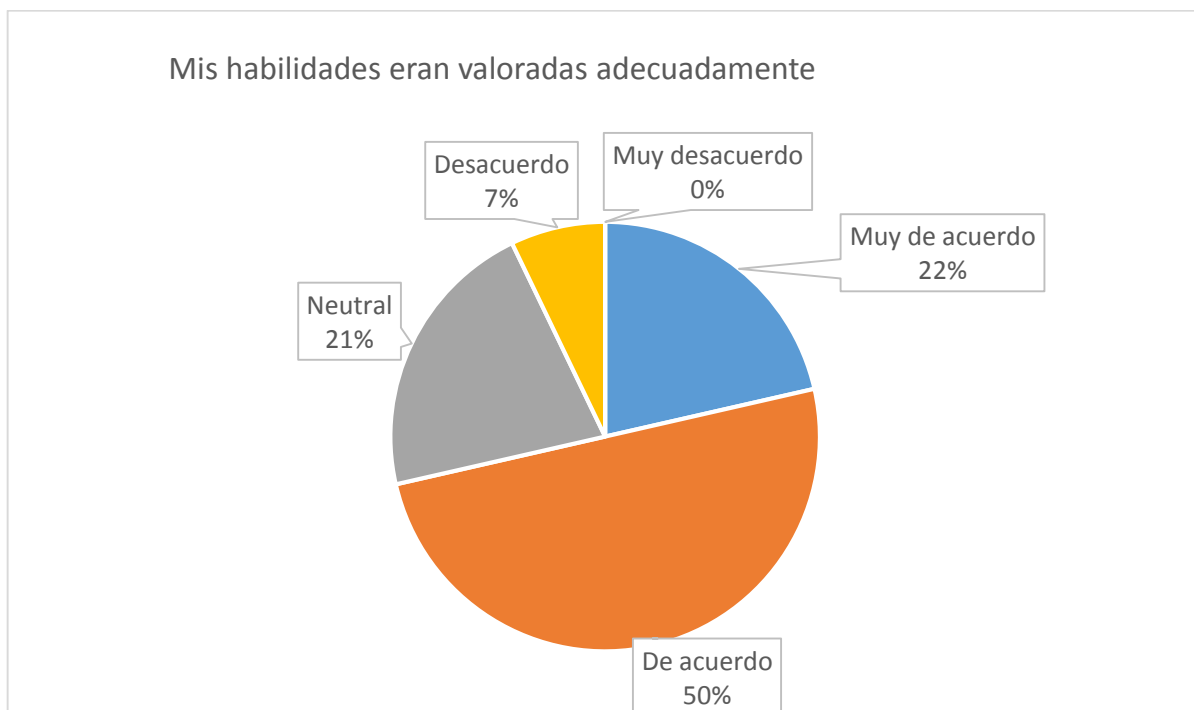
Tabla 8. Conformidad del colaborador

¿CÓMO SE SENTÍA CON...?		
VARIABLE	RESPUESTA	CANTIDAD
Mis habilidades eran valoradas adecuadamente	Muy de acuerdo	3
	De acuerdo	7
	Neutral	3
	Desacuerdo	1
	Muy desacuerdo	0
Tenía suficientes recursos para completar mi trabajo	Muy de acuerdo	4
	De acuerdo	6
	Neutral	2
	Desacuerdo	0
	Muy desacuerdo	2
El trabajo me parecía interesante	Muy de acuerdo	7
	De acuerdo	6
	Neutral	1
	Desacuerdo	0
	Muy desacuerdo	0
Mi trabajo era reconocido por mis encargados	Muy de acuerdo	3
	De acuerdo	4
	Neutral	3
	Desacuerdo	3
	Muy desacuerdo	1
Mis colegas me mostraban respeto	Muy de acuerdo	6
	De acuerdo	3
	Neutral	3
	Desacuerdo	2
	Muy desacuerdo	0

Por otra parte, se considera el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a oportunidades de crecimiento, salarios, clima laboral, encargados y horarios de trabajo, lo que permitirá conocer más ampliamente lo que puede ocasionar las salidas en Grupo Yeril

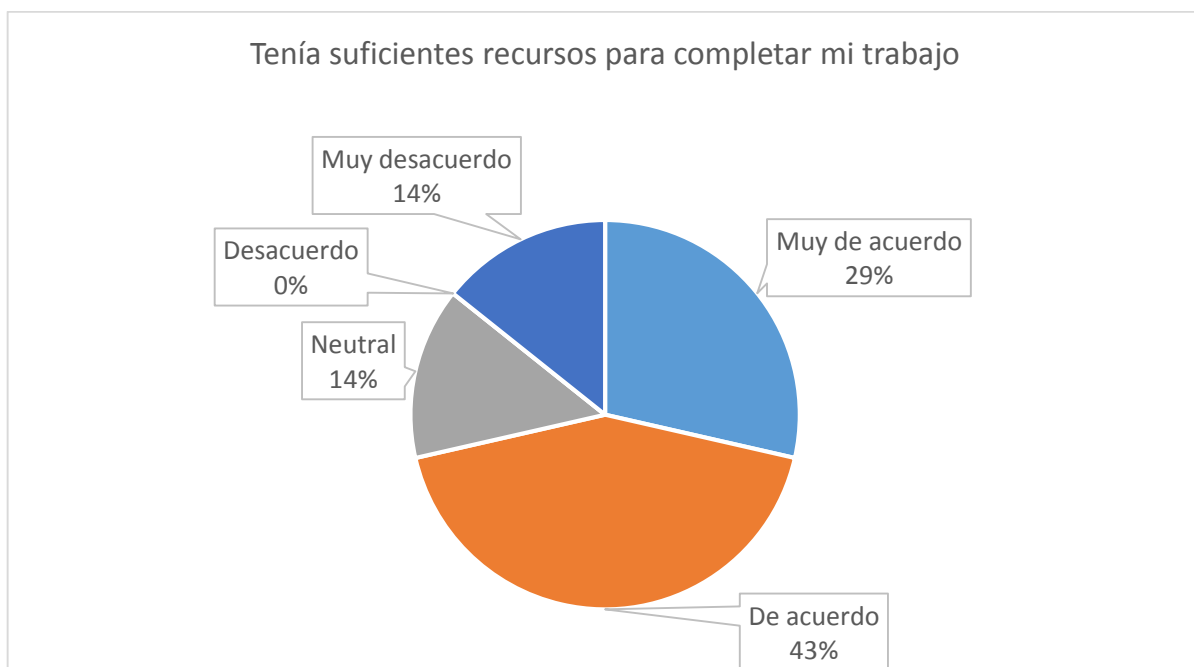
Según la información anterior, se crearon los siguientes gráficos, permitiendo una visualización en términos porcentuales.

Gráfico 3. Habilidades valoradas adecuadamente.



Nota: Elaboración propia.

Gráfico 4. Recursos para completar las labores.



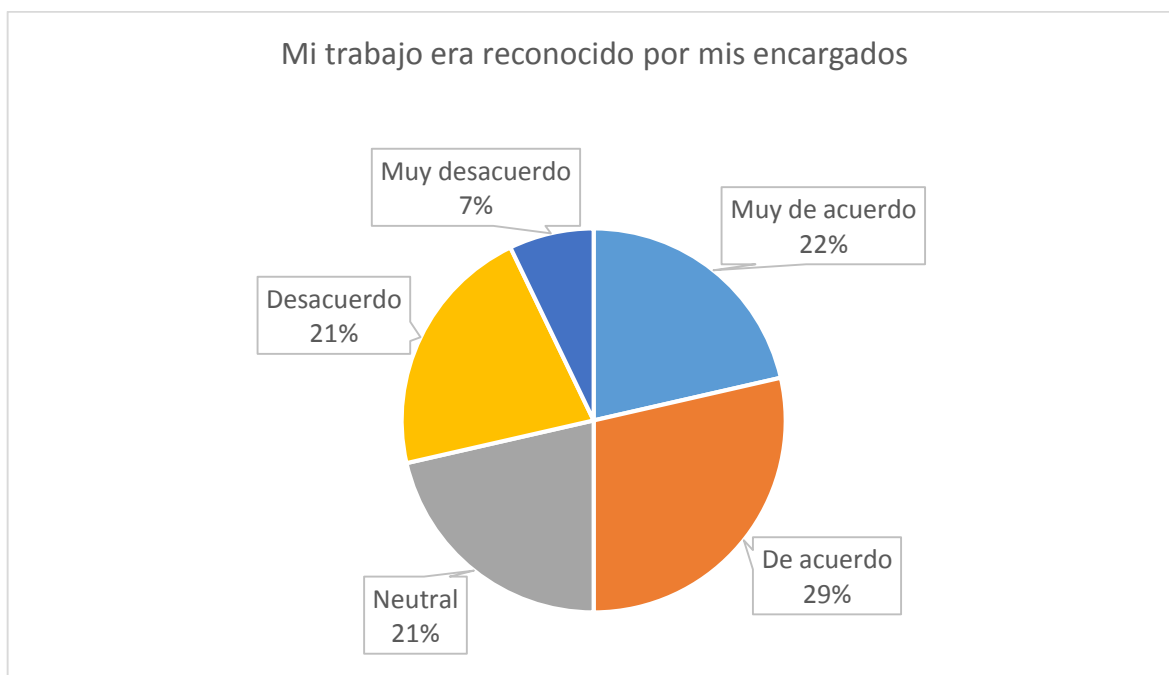
Nota: Elaboración propia.

Gráfico 5. Trabajo Interesante



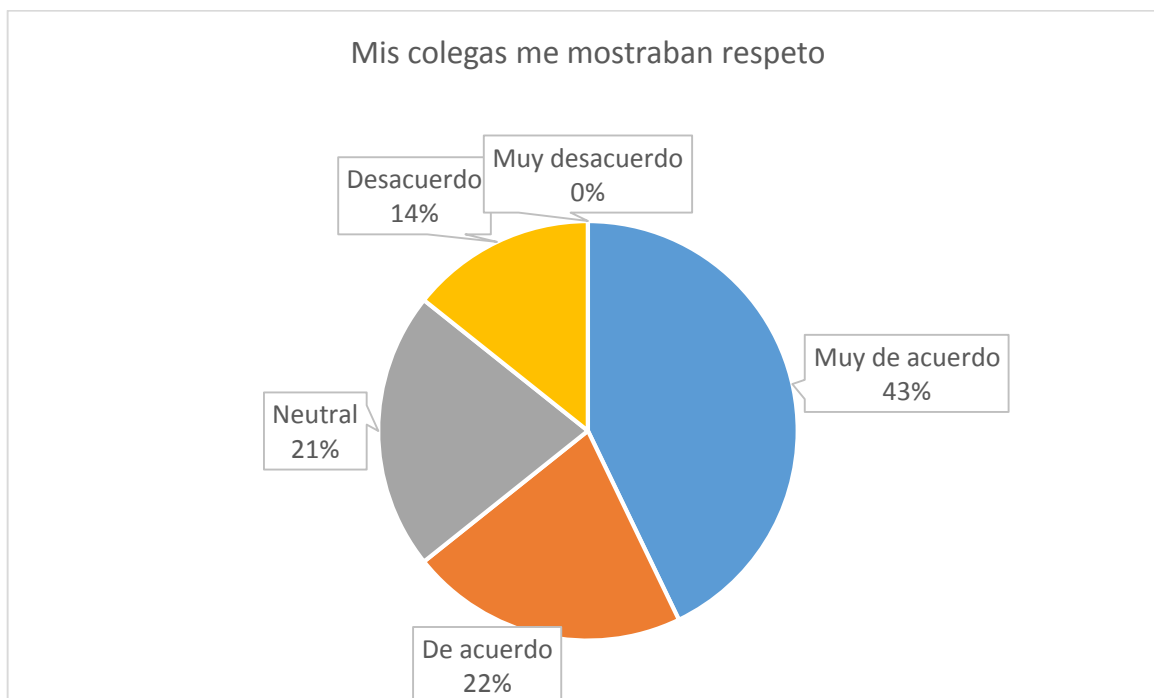
Nota: Elaboración propia.

Gráfico 6. Trabajo reconocido por los encargados



Nota: Elaboración propia.

Gráfico 7. Respeto entre compañeros



Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 9, se muestran los resultados obtenidos, donde se puede notar que la mayor insatisfacción que presentaba el colaborador se da por los salarios, así como por los encargados.

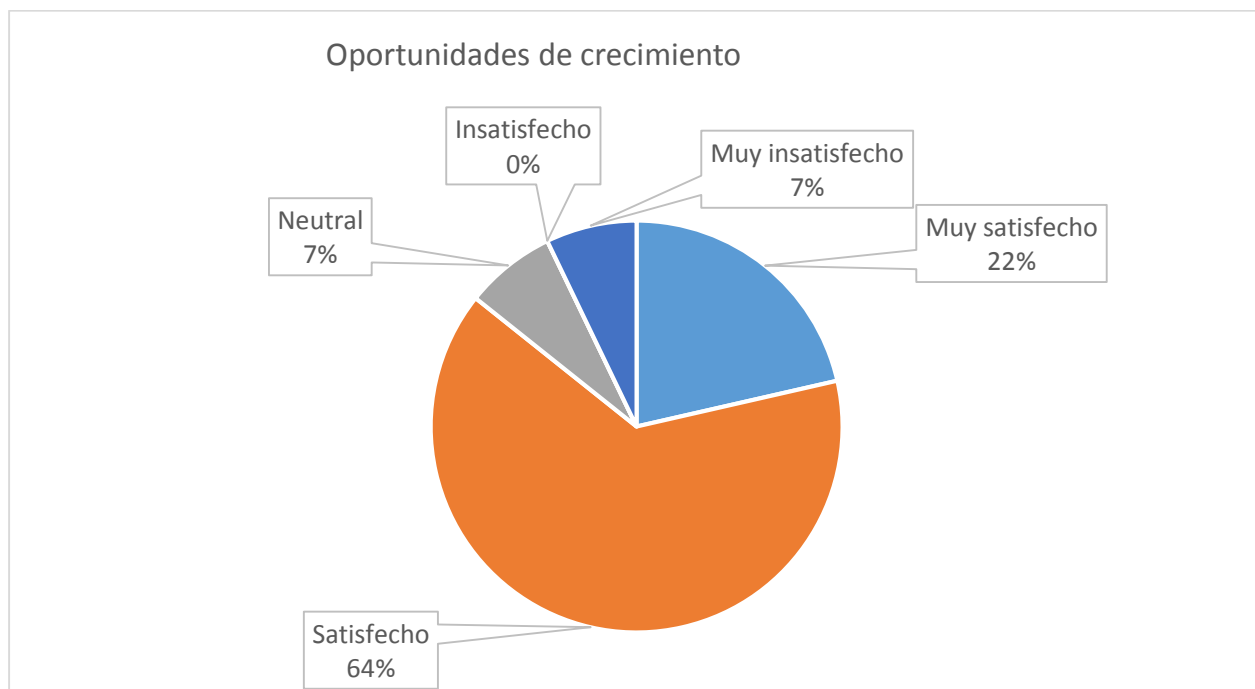
De la misma manera estos resultados se mostrarán a través de los gráficos a continuación.

Tabla 9. Satisfacción del personal

¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTABA CON...?		
VARIABLE	RESPUESTA	CANTIDAD
Oportunidades de crecimiento	Muy satisfecho	3
	Satisfecho	9
	Neutral	1
	Insatisfecho	0
	Muy insatisfecho	1
Salarios	Muy satisfecho	1
	Satisfecho	1
	Neutral	3
	Insatisfecho	6
	Muy insatisfecho	3
Clima Laboral	Muy satisfecho	1
	Satisfecho	7
	Neutral	5
	Insatisfecho	0
	Muy insatisfecho	1
Encargados	Muy satisfecho	2
	Satisfecho	4
	Neutral	5
	Insatisfecho	0
	Muy insatisfecho	3
Horarios de trabajo	Muy satisfecho	4
	Satisfecho	8
	Neutral	0
	Insatisfecho	1
	Muy insatisfecho	1

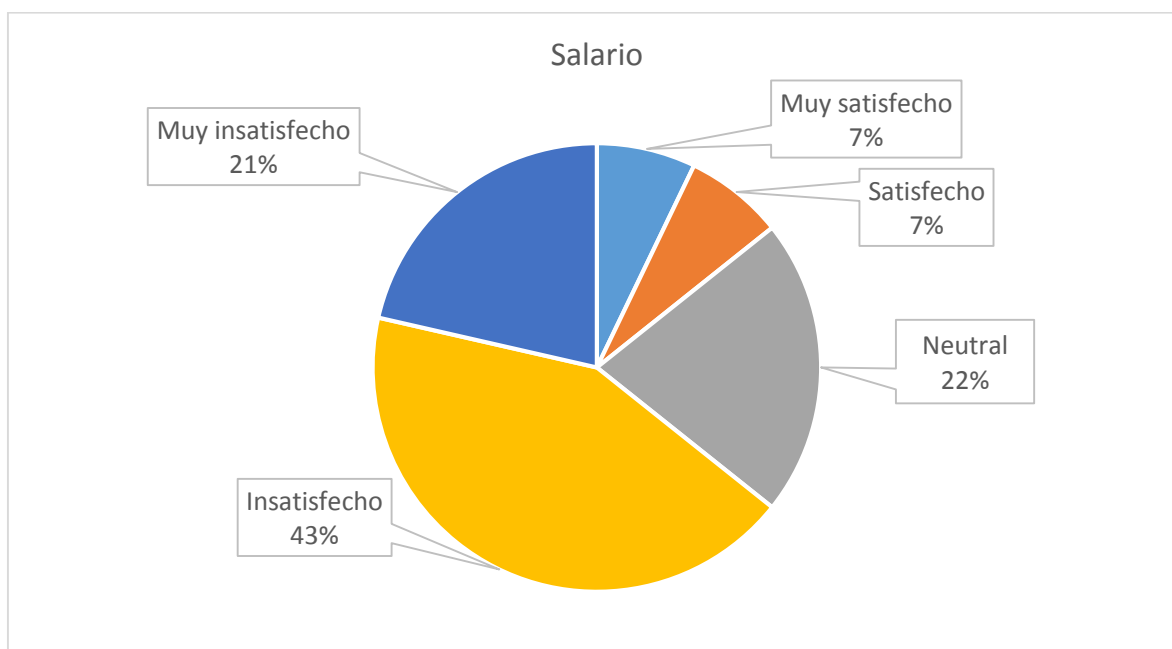
Nota: Elaboración propia.

Gráfico 8. Oportunidades de crecimiento.



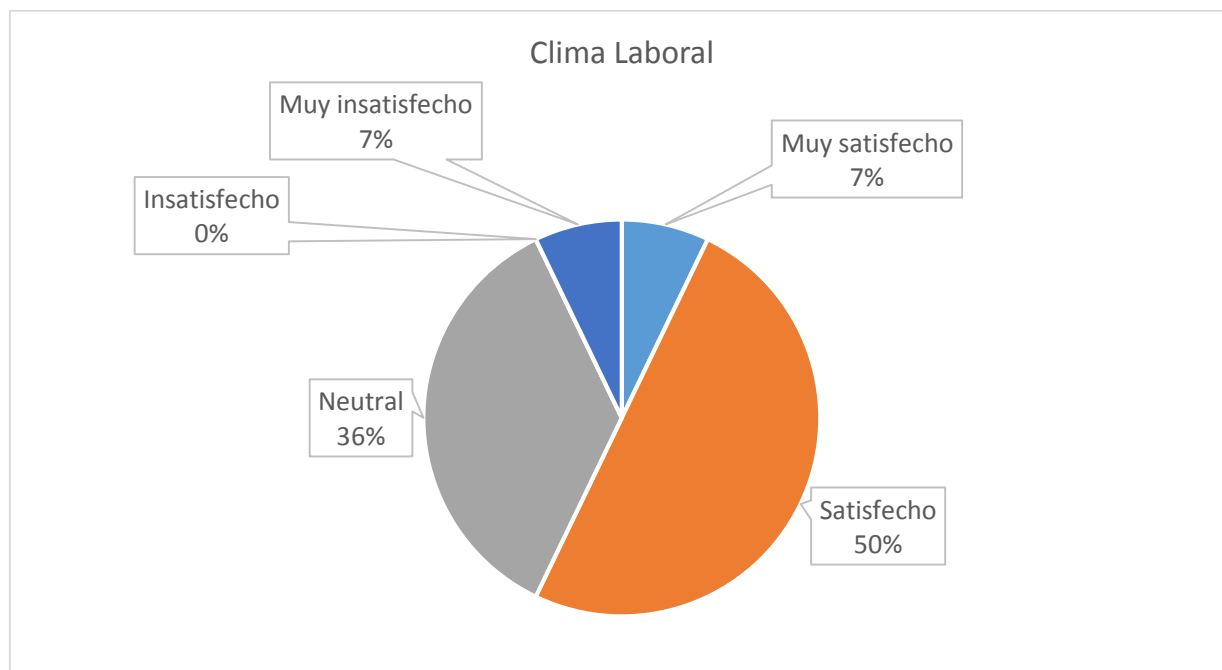
Nota: Elaboración propia.

Gráfico 9. Salarios.



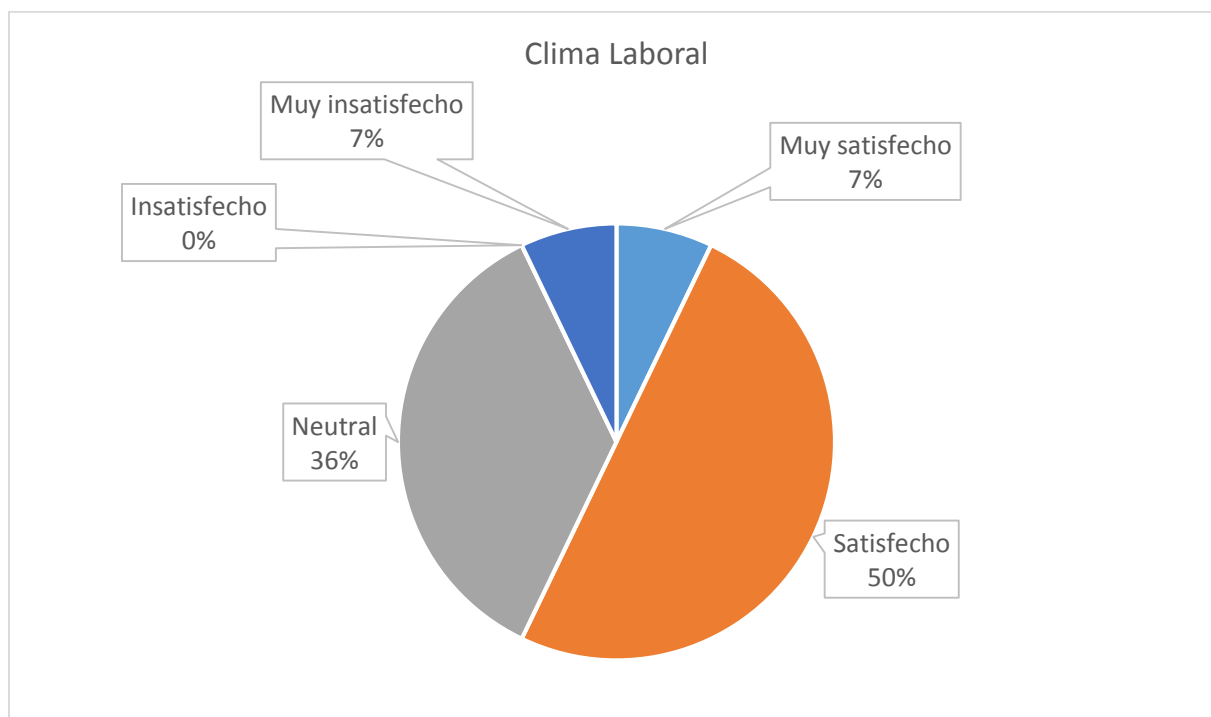
Nota: Elaboración propia.

Gráfico 10. Clima Laboral



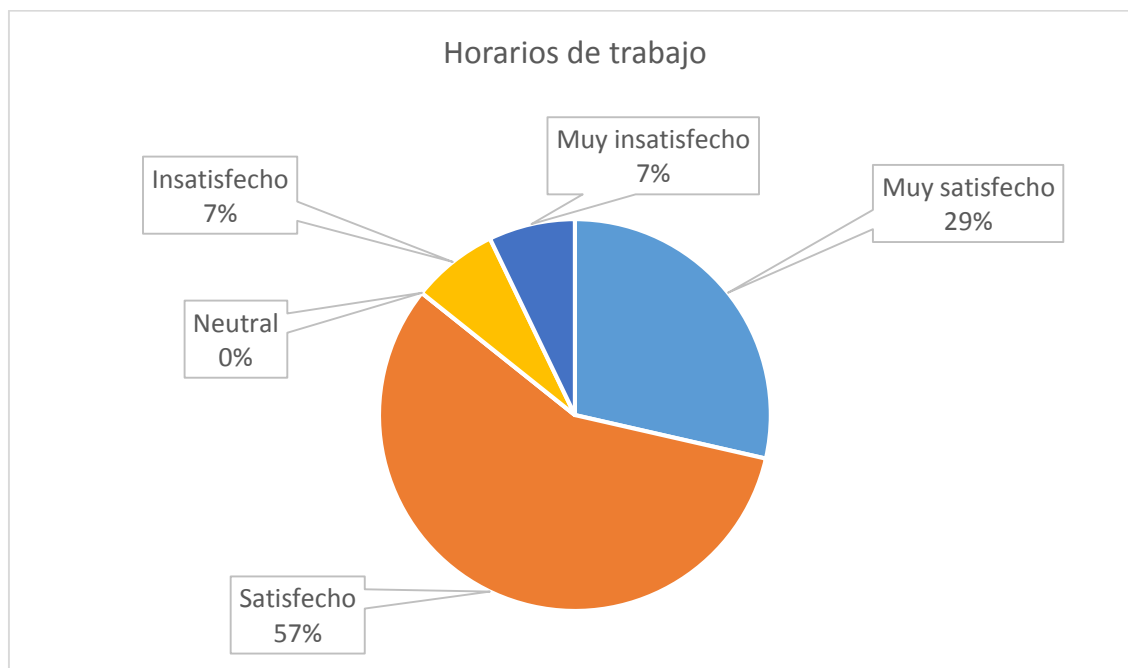
Nota: Elaboración propia.

Gráfico 11. Encargados



Nota: Elaboración propia.

Gráfico 12. Horarios de trabajo.



Nota: Elaboración propia.

La última pregunta de esta encuesta, era de tipo abierto, ya que permitía al colaborador indicar en qué creía que puede mejorar Grupo Yeril, las principales observaciones son las siguientes:

- Valorar más al personal y mejorar los salarios
- Mejor distribución de funciones, según perfil de puesto, equilibrando el salario según funciones.
- Aumentar las capacitaciones, ya que se exigen resultados, sin capacitar al personal y con salarios bajos.

Para complementar esta información, se procedió a recolectar la información del personal que salió de la empresa, a continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Características del personal que se desvincula de la empresa

Tabla 10, Variables del personal que dejó la empresa 2017-2018 (I)

VARIABLES DEL PERSONAL QUE DEJA LA EMPRESA						
TIPO DE PUESTO	PUESTO	LUGAR DE RESIDENCIA	ESCOLARIDAD	MOTIVO	SALARIO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	EDAD
OPERATIVO	ARMADOR	SAN JOSÉ, ESCAZÚ	SECUNDARIA INCOMPLETA	SALIDA DEL PAÍS		32
OPERATIVO	ARMADOR	SAN JOSÉ, DESAMPARADOS	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	25
OPERATIVO	ARMADOR	SAN JOSÉ, PATARRA	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		36
OPERATIVO	ARMADOR	SAN JOSE, DESAMPARADOS	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		26
OPERATIVO	ARMADOR	SAN JOSÉ, PAVAS	SECUNDARIA INCOMPLETA	SALIDA DEL PAÍS		20
OPERATIVO	ARMADOR	SAN JOSE, CURRIDABAT	SECUNDARIA INCOMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	41
OPERATIVO	ARMADOR	SAN JOSÉ, ALAJUELITA	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		NO INDICA
ADMINISTRATIVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SAN JOSÉ, ZAPOTE	BACHILLER UNIVERSITARIO	NO INDICA		28
ADMINISTRATIVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SAN JOSÉ, DESAMPARADOS	UNIVERSIDAD EN CURSO	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	19
ADMINISTRATIVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	CARTAGO, TURRIALBA	SECUNDARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	21
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	NO INDICA	NO INDICA	PROBLEMAS DE VICIOS		37
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, GUADALUPE	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	23
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, CENTRAL	NO INDICA	NO INDICA		36
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, LA CARPIO	SECUNDARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	31
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	CARTAGO, TURRIALBA	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		56
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, PAVAS	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		28
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	NO INDICA	NO INDICA	PROBLEMAS LABORALES		25
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	CARTAGO, TRES RIOS	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		30
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, ALAJUELITA	NO INDICA	NO INDICA		36
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, ALAJUELITA	SECUNDARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	21
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	NO INDICA	SECUNDARIA INCOMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	36
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, PAVAS	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		30
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, CENTRO, MERCED	NO INDICA	NO INDICA		39
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, HATILLO	NO INDICA	NO INDICA		31
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, DESAMPARADOS	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		31

Nota: Elaboración propia.

Tabla 11 Variables del personal que dejó la empresa 2017-2018 (II)

VARIABLES DEL PERSONAL QUE DEJA LA EMPRESA						
TIPO DE PUESTO	PUESTO	LUGAR DE RESIDENCIA	ESCOLARIDAD	MOTIVO	SALARIO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	EDAD
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, MORAVIA	SECUNDARIA INCOMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	28
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, TIBAS	NO INDICA	TRABAJO FAMILIAR		39
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, DESAMPARADOS	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		27
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	HEREDIA, SAN FRANCISCO	PRIMARIA INCOMPLETA	NO INDICA		30
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, SAN SEBASTIAN	NO INDICA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	26
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	NO INDICA	PRIMARIA INCOMPLETA	NO INDICA		30
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	HEREDIA, SAN RAFAEL	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		36
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, CURRIDABAT	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		21
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, PAVAS	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		21
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, LOS GUIDO	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		33
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	HEREDIA	NO INDICA	NO INDICA		36
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, DESAMPARADOS	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		51
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, PATARRÁ	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		24
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, SAN MARCOS DE TARRAZÚ	PRIMARIA COMPLETA	DIFICULTAD DE TRASLADO		22
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, CURRIDABAT	NO INDICA	NO INDICA		NO INDICA
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSE, DESAMPARADOS	NO INDICA	NO INDICA		NO INDICA
OPERATIVO	AYUDANTE AVANZADO	SAN JOSÉ, SAN FRANCISCO	PRIMARIA INCOMPLETA	NO INDICA		37
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, PATARRÁ	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		28
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	ALAJUELA, RIO SEGUNDO	NO INDICA	NO INDICA		24
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, CURRIDABAT	SECUNDARIA COMPLETA	NO INDICA		27
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, URUCA	NO INDICA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	NO INDICA
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, SAN MIGUEL	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	24
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, PAVAS	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	30
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, PASO ANCHO	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	24
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	CARTAGO, LA UNIÓN	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		43

Nota: Elaboración propia.

Tabla 12. Variables del personal que dejó la empresa 2017-2018 (III)

VARIABLES DEL PERSONAL QUE DEJA LA EMPRESA						
TIPO DE PUESTO	PUESTO	LUGAR DE RESIDENCIA	ESCOLARIDAD	MOTIVO	SALARIO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	EDAD
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	CARTAGO, TURRIALBA	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		56
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, SAN FRANCISCO	PRIMARIA INCOMPLETA	NO INDICA		39
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSE, GOICOECHEA	NO INDICA	NO INDICA		19
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, DESAMPARADOS	SECUNDARIA COMPLETA	NO INDICA		51
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSE, CURRIDABAT	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		20
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, SAN FRANCISCO	SECUNDARIA COMPLETA	NO INDICA		20
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	CARTAGO, TRES RIOS	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		21
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSE, CURRIDABAT	SECUNDARIA INCOMPLETA	PREMIO DE LOTERIA		25
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, DESAMPARADOS	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	46
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSE, CURRIDABAT	SECUNDARIA INCOMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	33
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSE, CURRIDABAT	NO INDICA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	31
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	CARTAGO, PARQUE INDUSTRIAL	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	29
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	NO INDICA	SECUNDARIA COMPLETA	NO INDICA		44
OPERATIVO	AYUDANTE BÁSICO	SAN JOSÉ, CURRIDABAT	SECUNDARIA INCOMPLETA	PROBLEMAS LABORALES		NO INDICA
OPERATIVO	BODEGUERO	SAN JOSÉ, SAN MIGUEL	SECUNDARIA COMPLETA	DIFICULTAD DE TRASLADO		26
OPERATIVO	BODEGUERO	CARTAGO, GUADALUPE	UNIVERSIDAD EN CURSO	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	26
OPERATIVO	CONDUCTOR DE VEHÍCULO PESADO	HEREDIA, BARRIO SAN JORGE	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	34
ADMINISTRATIVO	CONTROL DE GESTIÓN	SAN JOSÉ, GOICHOECHEA	UNIVERSIDAD EN CURSO	PROBLEMAS DE SALUD		21
ADMINISTRATIVO	GERENTE ADMINISTRATIVO	SAN JOSÉ, MORAVIA	UNIVERSIDAD EN CURSO	CRECIMIENTO LABORAL	POR DEBAJO	25
N/A	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA		NO INDICA
N/A	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA		NO INDICA
OPERATIVO	OPERARIO BASICO	SAN JOSE, ESCAZU	NO INDICA	NO INDICA		21
OPERATIVO	PINTOR	SAN JOSE, ASERRI	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		54
OPERATIVO	PREVENCIONISTA	SAN JOSÉ, DESAMPARADOS	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	34
OPERATIVO	PREVENCIONISTA	SAN JOSÉ	TÉCNICO MEDIO	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	32

Nota: Elaboración propia.

Tabla 13. Variables del personal que dejó la empresa 2017-2018 (IV)

VARIABLES DEL PERSONAL QUE DEJA LA EMPRESA						
TIPO DE PUESTO	PUESTO	LUGAR DE RESIDENCIA	ESCOLARIDAD	MOTIVO	SALARIO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	EDAD
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSÉ, HATILLO	SECUNDARIA INCOMPLETA	SALIDA DEL PAÍS		36
OPERATIVO	SOLDADOR	NO INDICA	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		41
OPERATIVO	SOLDADOR	ALAJUELA, TURRUCARES	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	28
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSÉ, PAVAS	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		22
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSÉ, PATARRÁ	SECUNDARIA COMPLETA	NO INDICA		45
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSÉ, PATARRÁ	PRIMARIA INCOMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	44
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSÉ, DESAMPARADOS	SECUNDARIA COMPLETA	NO INDICA		53
OPERATIVO	SOLDADOR	HEREDIA, SANTA ROSA	SECUNDARIA INCOMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	33
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSE, CURRIDABAT	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	36
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSE, SAN MIGUEL	SECUNDARIA INCOMPLETA	SALIDA DEL PAÍS		35
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSÉ, DESAMPARADOS	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	40
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSE, LA URUCA	PRIMARIA COMPLETA	PROBLEMAS FAMILIARES		49
OPERATIVO	SOLDADOR	NO INDICA	PRIMARIA INCOMPLETA	NO INDICA		34
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSE, DESAMPARADOS	SECUNDARIA COMPLETA	PROBLEMAS DE SALUD		39
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSE, CURRIDABAT	PRIMARIA INCOMPLETA	PROBLEMAS FAMILIARES		37
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSE, LA URUCA	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		27
OPERATIVO	SOLDADOR	CARTAGO, PARQUE INDUSTRIAL	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	29
OPERATIVO	SOLDADOR	HEREDIA, SANTA BARBARA	PRIMARIA COMPLETA	PROBLEMAS LABORALES		34
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSÉ, GOICHOECHEA	PRIMARIA INCOMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	26
OPERATIVO	SOLDADOR	CARTAGO, TRES RIOS	PRIMARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	53
OPERATIVO	SOLDADOR	CARTAGO, TRES RIOS	PRIMARIA COMPLETA	PROBLEMAS LABORALES		32
OPERATIVO	SOLDADOR	SAN JOSE, CURRIDABAT	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		33
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	SAN JOSÉ, SANTAMARIA DE DOTA	SECUNDARIA COMPLETA	NO INDICA		50
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	CARTAGO, TURRIALBA	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		39
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	CARTAGO, TURRIALBA	SECUNDARIA COMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	39
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	SAN JOSE, CURRIDABAT	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		52
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	SAN JOSE, PAVAS	NO INDICA	NO INDICA		45
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	CARTAGO,CENTRO	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		29
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	NO INDICA	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		41
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	SAN JOSE, UPALA	SECUNDARIA INCOMPLETA	INCONFORMIDAD CON SALARIO	POR DEBAJO	33
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	SAN JOSÉ, CURRIDABAT	PRIMARIA COMPLETA	NO INDICA		52
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	NO INDICA	PRIMARIA INCOMPLETA	NO INDICA		46
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	SAN JOSÉ, ALAJUELITA	PRIMARIA COMPLETA	PROBLEMAS FAMILIARES		29
OPERATIVO	SOLDADOR - ARMADOR	SAN JOSE, DESAMPARADOS	SECUNDARIA INCOMPLETA	NO INDICA		23

Nota: Elaboración propia.

En la Características del personal que se desvincula de la empresa

Tabla 10, Tabla 11, Tabla 12 y Tabla 13, se muestran las variables únicamente del personal que salió por voluntad propia, donde se destaca que en su mayoría es el personal operativo, quien toma la decisión de desvincularse de la empresa.

Según indicaciones del supervisor de personal se indicó en los casos que se conocía el motivo por el cual tomaron la decisión de salir, donde es evidente que el mayor de los problemas en este caso es inconformidad salarial, con un total de 32 personas.

La mayor parte del personal como se puede observar, presenta una escolaridad de baja a media. El personal en su mayoría reside en el GAM, en las provincias de San José, Alajuela, Heredia y Cartago.

Por lo general el personal que con mayor frecuencia toma la iniciativa de desvincularse de la empresa es el personal operativo, mismo que predomina según se muestra en las tablas mencionadas anteriormente. El 80% del personal que se desvinculó, se distribuye de la siguiente manera, 31% Soldadores, 29% ayudante avanzado y un 20% ayudante avanzado.

Evaluación de los servicios de recursos humanos

Antes de proceder con la evaluación de los servicios de recursos humanos, es importante aclarar que esta encuesta se aplicó por medio de muestreo y de manera aleatoria, a un total de 79 personas.

A continuación, se muestra de qué manera se calcula el tamaño de la muestra.

Tamaño de muestra

El tamaño de muestra para evaluar los servicios de recursos humanos fue calculado por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times (Z \times Z) \times p \times q}{(e \times e) \times (N - 1) + (Z \times Z) \times p \times q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población

Z: Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

p: Probabilidad de que ocurra el evento

q: Probabilidad de que no ocurra el evento

e: Error aceptado

En este caso, el nivel de confianza que se utilizará es de 95%, por lo que $Z = 1,96$. En cuanto a la probabilidad de que ocurra el evento al ser desconocida, se utilizará 0,50, según se recomienda. Mientras que el error aceptado, será de 10%. Una vez aclarado esto, se procede a calcular la muestra.

$$n = \frac{432 \times (1,96 \times 1,96) \times 0,5 \times 0,5}{(0,10 \times 0,10) \times (432 - 1) + (1,96 \times 1,96) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{414,8928}{5,2704}$$

$$n = 78,7 \approx 79$$

El objetivo de dicha encuesta es conocer que tanto desarrolla recursos humanos los subprocesos en estudio, en este caso enfocado a la contratación y organización. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la encuesta en mención.

La primera pregunta es la siguiente: ¿Hace cuánto tiempo ingresó a laborar para Grupo Yeril?, de la cual se obtiene lo siguiente:

Tabla 14 ¿Hace cuánto tiempo ingresó a laborar para Grupo Yeril?

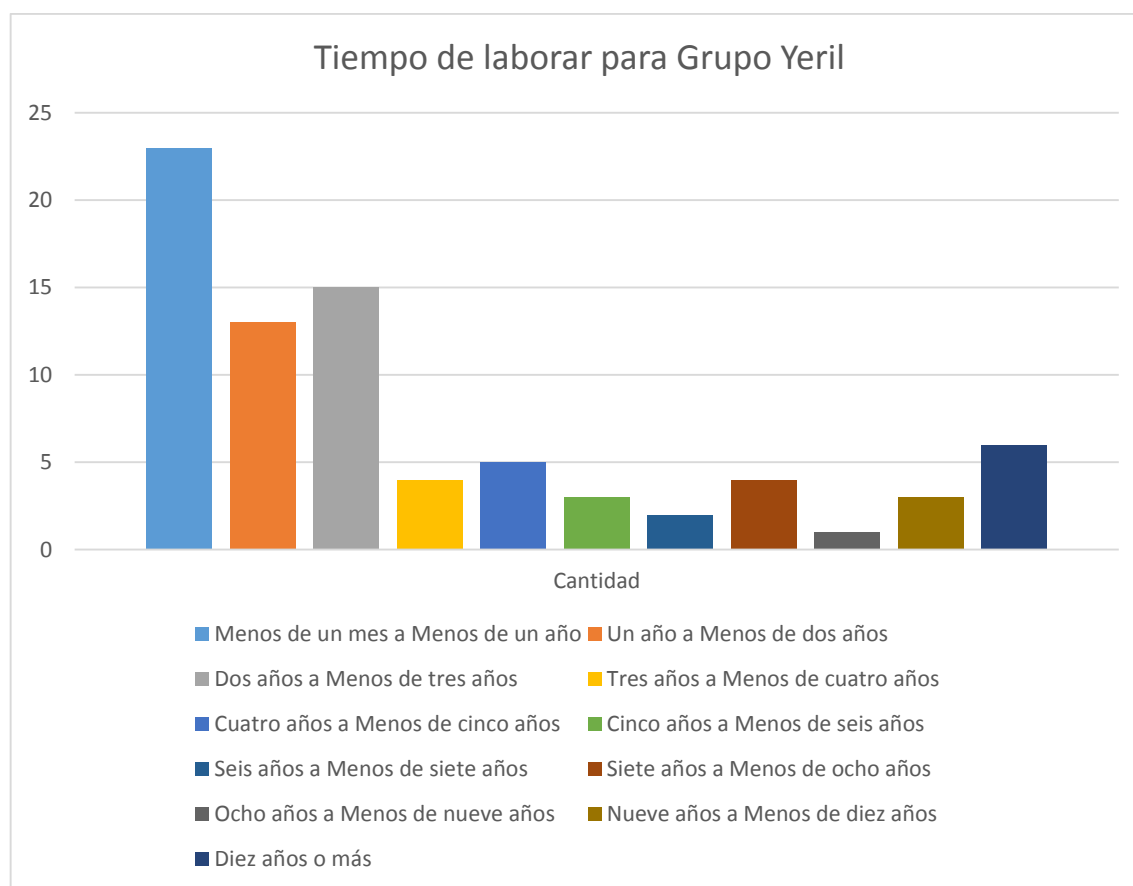
1. ¿Hace cuánto tiempo ingresó a laborar para Grupo Yeril?	
Tiempo	Cantidad
Menos de un mes a Menos de un año	23
Un año a Menos de dos años	13
Dos años a Menos de tres años	15
Tres años a Menos de cuatro años	4
Cuatro años a Menos de cinco años	5
Cinco años a Menos de seis años	3
Seis años a Menos de siete años	2
Siete años a Menos de ocho años	4
Ocho años a Menos de nueve años	1
Nueve años a Menos de diez años	3
Diez años o más	6
Total	79

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 14, se muestra que la mayor parte de los encuestados, específicamente un 64%, tienen menos de un mes en la organización y tres años.

A continuación en el Gráfico 13. Tiempo de laborar para Grupo Yeril, se puede observar la información de la tabla anterior.

Gráfico 13. Tiempo de laborar para Grupo Yeril



Nota: Elaboración propia.

En cuanto a la segunda pregunta, se busca conocer quién fue la persona o departamento que entrevistó a los colaboradores antes de ingresar a laborar en la organización, obteniendo los siguientes resultados de la Tabla 15.

Tabla 15 Persona que realizó entrevistas

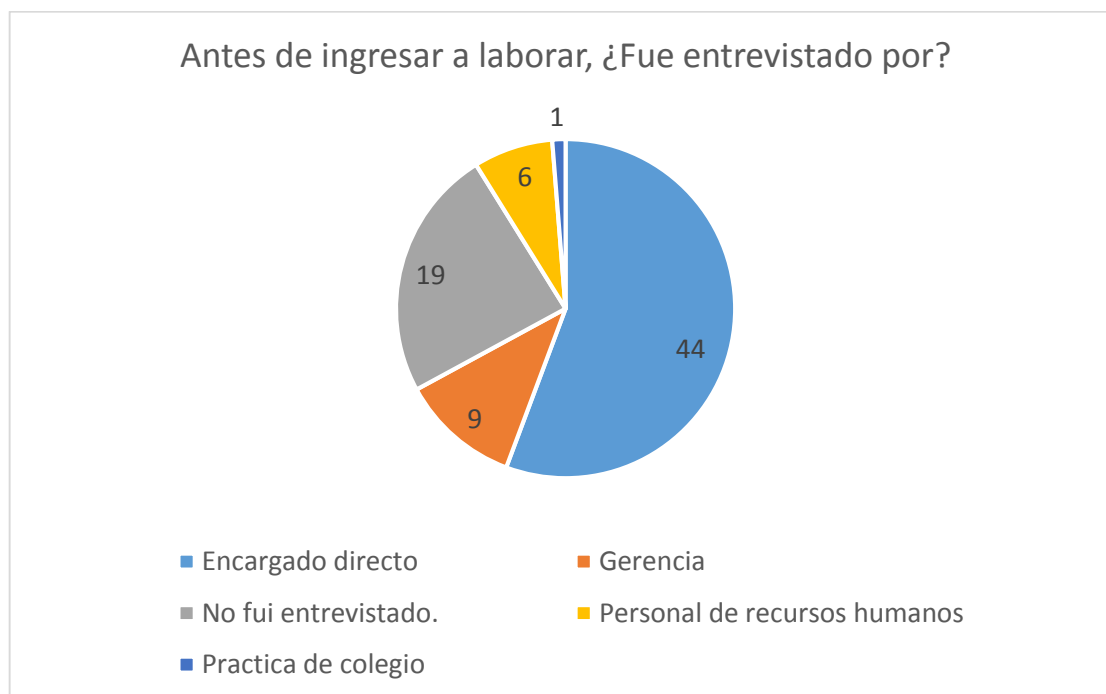
2. Antes de ingresar a laborar, ¿Fue entrevistado por?	
Persona involucrada	Cantidad
Encargado directo	44
Gerencia	9
No fui entrevistado.	19
Personal de recursos humanos	6
Practica de colegio	1

Nota: Elaboración propia.

En este caso se muestra, que solamente 6 personas, lo que equivale a un 7,6% fue entrevistado por personal de recursos humanos, lo que permite identificar que recursos humanos no se está involucrándose adecuadamente en el subproceso de contratación.

A continuación, en el Gráfico 14 se muestra esta información.

Gráfico 14. '¿Quién lo entrevistó?



Nota: Elaboración propia.

Una vez que la persona es seleccionada, se le deben indicar los términos del contrato, como lo son horario, salario, plazo del contrato, entre otros aspectos. Es por esto, que la siguiente pregunta busca conocer a qué porcentaje del personal contratado se le indicaron claramente estos términos.

En la Tabla 16, se observa que 31 personas de las 79 encuestadas, no conocían los términos de los contratos, lo que representa un 39,24% que, a pesar de que no es la mayoría, representa un porcentaje alto, debido a que es primordial definirle claramente estos términos al personal que está próximo a ingresar para evitar futuros inconvenientes.

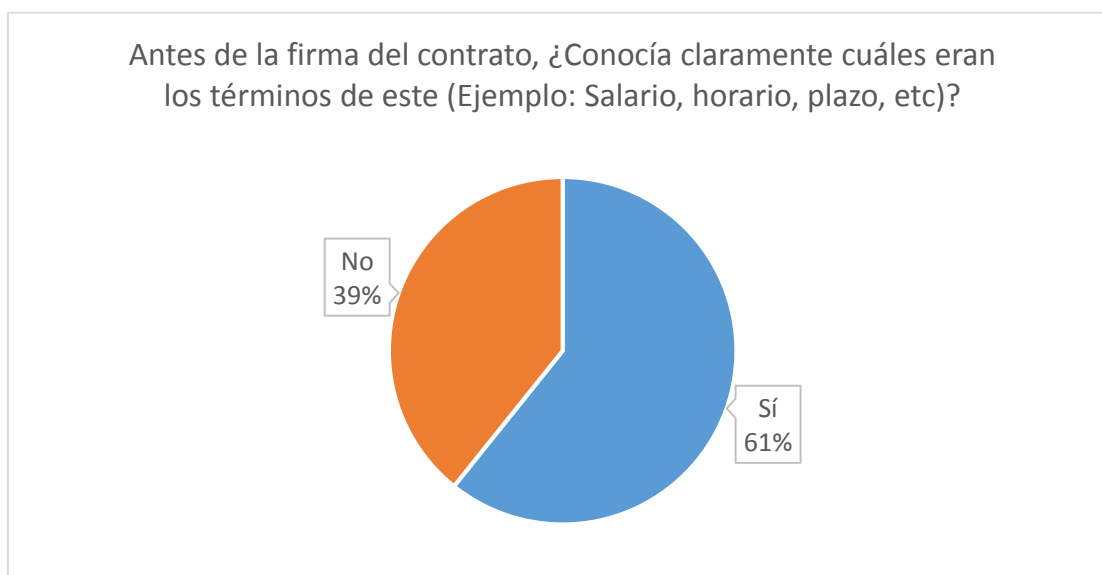
Tabla 16. Conocimiento de términos de contrato

3. Antes de la firma del contrato, ¿Conocía claramente cuáles eran los términos de este (Ejemplo: Salario, horario, plazo, etc)?	
Respuesta	Cantidad
Sí	48
No	31

Nota: Elaboración propia.

Además, en el Gráfico 15. Conocimiento de términos de contrato. Gráfico 15, se puede observar esta información.

Gráfico 15. Conocimiento de términos de contrato.



Nota: Elaboración propia.

La siguiente pregunta es enfocada en la inducción empresarial, donde se dan a conocer la historia de la empresa y cómo está conformada, las políticas tanto empresariales como de salud ocupacional, entre otros aspectos que son fundamentales que el personal de nuevo ingreso conozca.

En este caso, según se muestra en la Tabla 17, el 65,82% del personal no recibió la inducción correspondiente.

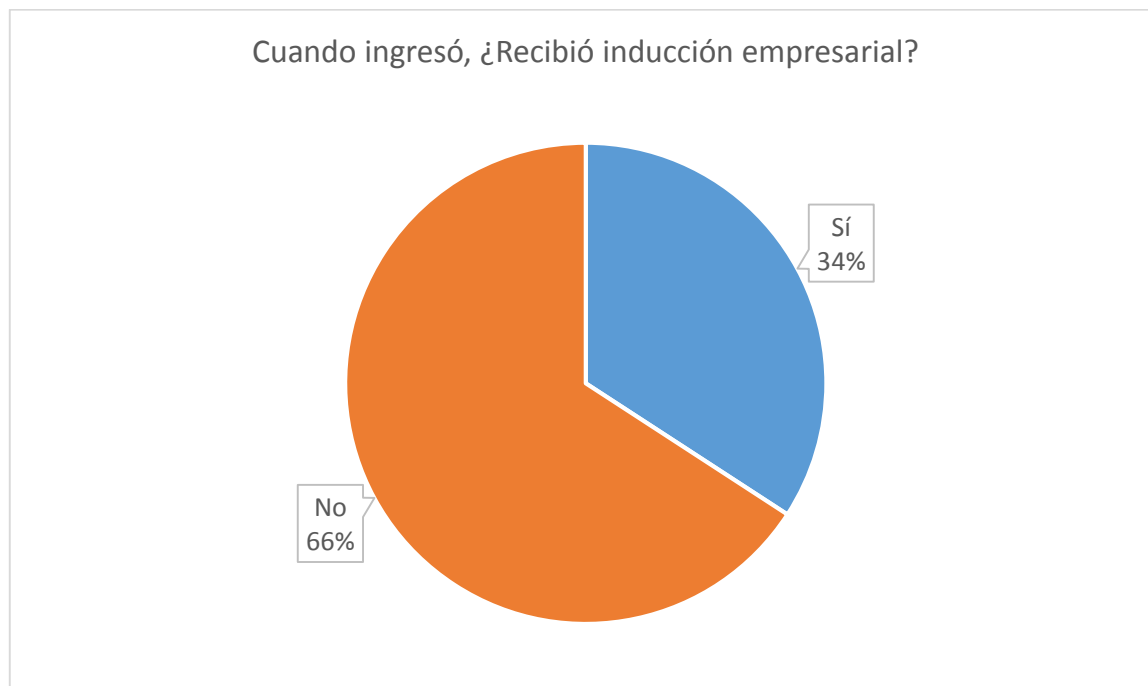
Tabla 17. Inducción empresarial.

4. Cuando ingresó, ¿Recibió inducción empresarial?	
Respuesta	Cantidad
Sí	27
No	52

Nota: Elaboración propia.

A continuación, en el Gráfico 16, se muestran estos datos.

Gráfico 16. Inducción empresarial.



Nota: Elaboración propia.

La pregunta número cinco, tiene la finalidad de conocer cuántas personas al ingresar tenían claramente definidas sus funciones, esto por el comentario recibido por un colaborador de Grupo Yeril.

En la Tabla 18, se muestra el resultado de esta pregunta, donde 23 personas indican que no conocían sus funciones claramente, representando un 29%.

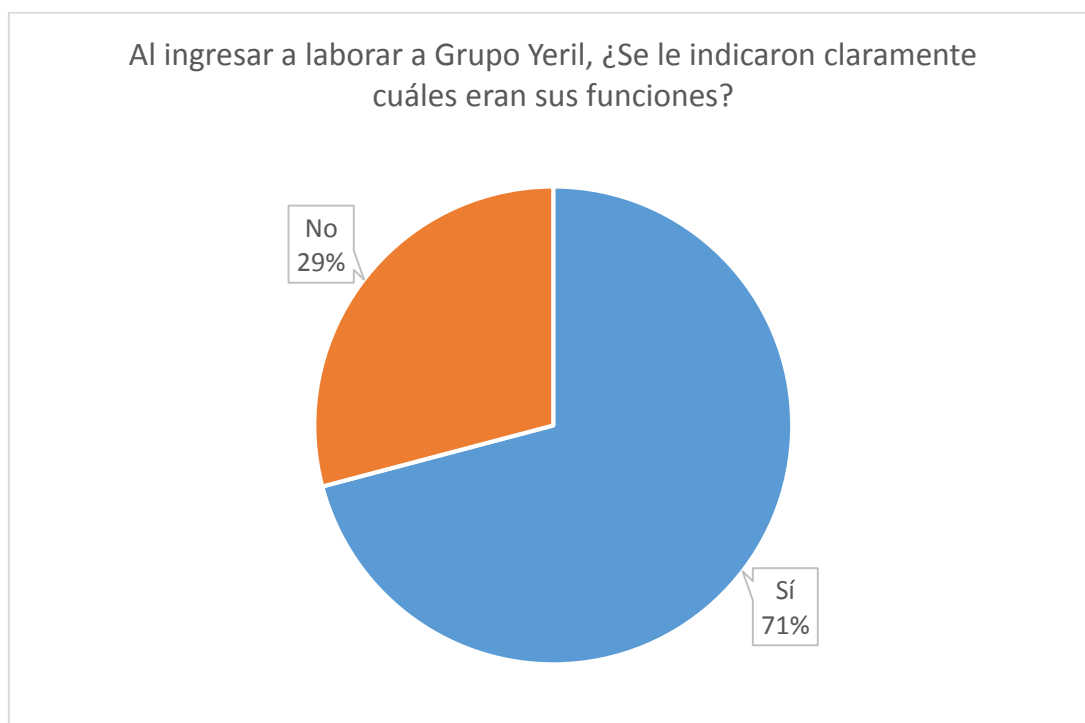
Tabla 18. Indicación de funciones

5. Al ingresar a laborar a Grupo Yeril, ¿Se le indicaron claramente cuáles eran sus funciones?	
Respuesta	Cantidad
Sí	56
No	23

Nota: Elaboración propia.

Con la información anterior, se construye el Gráfico 17, mismo que muestra lo siguiente:

Gráfico 17. Indicación de funciones.



Nota: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la pregunta anterior, se consultó en cuánto tiempo se adecuó a las funciones que se le asignaron, para lo que únicamente 16 personas contestaron de manera válida, indicando que se tardaron desde quince días hasta seis meses.

Según se observa en la Tabla 19 , se presenta con mayor frecuencia un tiempo de adaptación de un mes a un mes y medio.

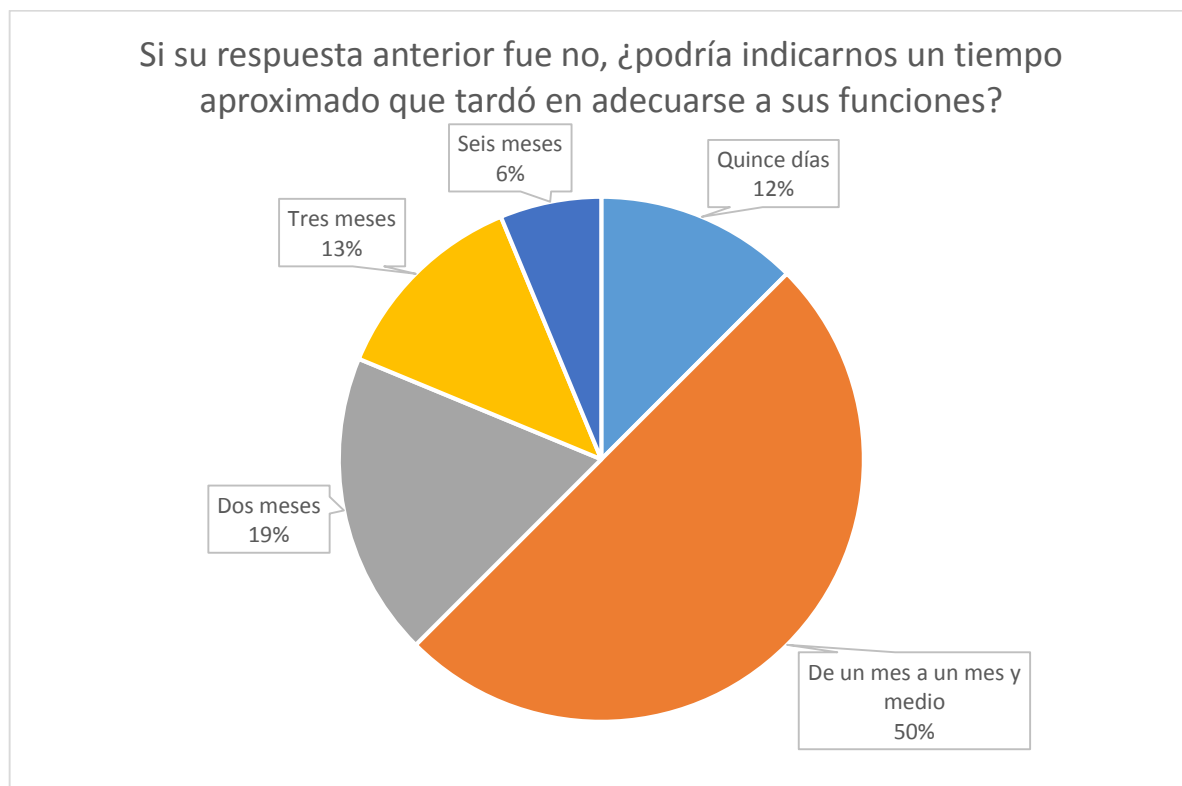
Tabla 19. Tiempo en adecuarse a sus funciones.

6. Si su respuesta anterior fue no, ¿podría indicarnos un tiempo aproximado que tardó en adecuarse a sus funciones?	
Respuesta	Cantidad
Quince días	2
De un mes a un mes y medio	8
Dos meses	3
Tres meses	2
Seis meses	1

Nota: Elaboración propia.

Con la información se crea el Gráfico 18, mostrado a continuación.

Gráfico 18. Tiempo de adecuación a funciones



Nota: Grupo Yeril

Además, hicieron comentarios como que se realizan cambios constantes, lo que alargaron los tiempos de aprendizaje.

Las últimas dos preguntas, tienen el objetivo de conocer qué tanto utilizan los servicios de contratación los líderes de procesos y cuáles han sido los resultados o en su defecto por qué no los han utilizado.

En la Tabla 20, se muestra que solo 16 personas han utilizado los servicios de RRHH para la contratación, mientras que 25 indican que no. Se consideran como invalidas las que indican que no son encargados de departamento, teniendo 38 respuestas de este tipo.

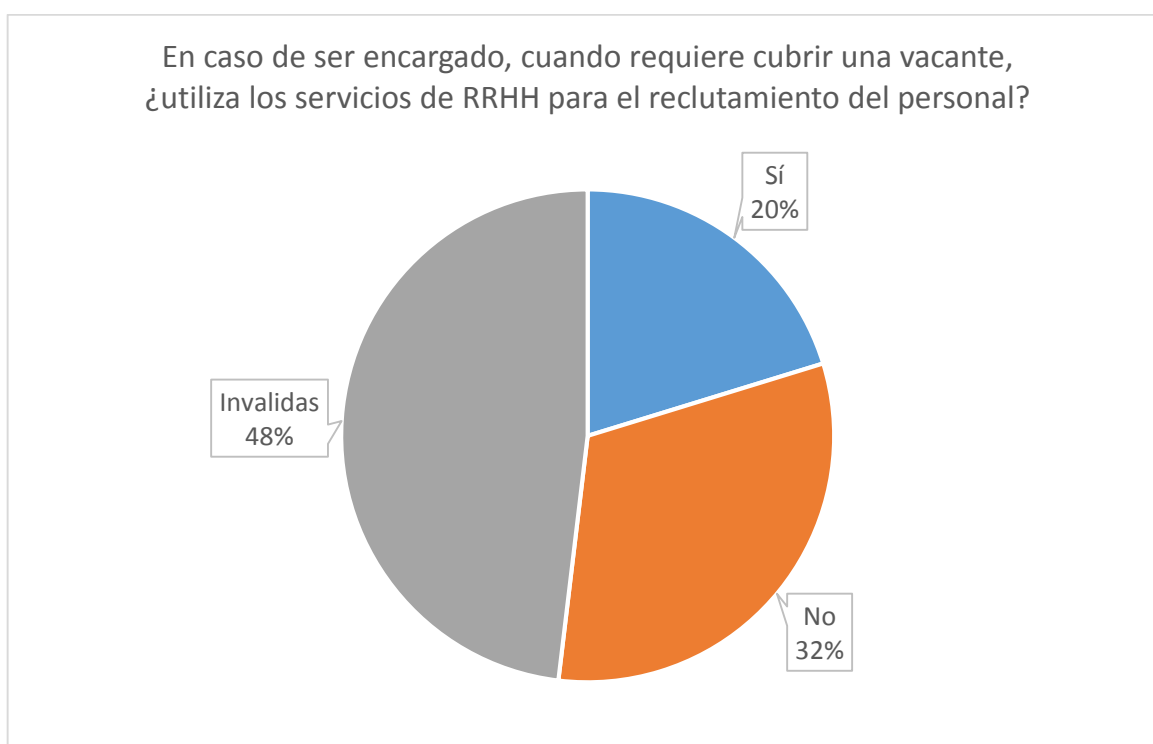
Tabla 20. Uso de los servicios de RRHH en reclutamiento del personal.

7. En caso de ser encargado, cuando requiere cubrir una vacante, ¿utiliza los servicios de RRHH para el reclutamiento del personal?	
Respuesta	Cantidad
Sí	16
No	25
Invalidas	38

Nota: Elaboración propia.

Además, esta información se puede observar en el Gráfico 19.

Gráfico 19. Uso de los servicios de RRHH en reclutamiento del personal.



Nota: Elaboración propia.

Entre los comentarios obtenidos en la última pregunta, únicamente nueve personas indican que los resultados fueron entre positivos y regulares, mientras que 32 personas indicaron que fue negativo o que no se utilizó debido a que no se resuelve de manera rápida y se resuelve mejor de otra manera.

Resumiendo, algunos de los comentarios recibidos por parte del personal son los siguientes:

- Falta de comunicación, la organización no tiene claro los procesos de contratación por lo que estos se saltan.
- No se conoce lo que requiere cada proceso, por lo que no se filtran los curriculums adecuadamente.
- Recursos Humanos nunca ha asumido la función de contratación, por lo que esta función la asume cada encargado de departamento.

En conclusión, se puede observar que el departamento de recursos humanos tiene poco involucramiento en la función de contratación, por lo que la gestión de este subproceso no se realizó adecuadamente, omitiendo detalles fundamentales como la inducción, información clara del contrato, entre otras.

Seguidamente, se describirán los resultados de la encuesta de clima organizacional.

Evaluación de clima organizacional

La finalidad de la evaluación de clima organizacional es conocer que tan cómodos se encuentran los colaboradores de Grupo Yeril S.A, en diferentes aspectos como condiciones físicas, relación con compañeros y encargados, salario, entre otros temas que serán descritos a continuación.

Cabe aclarar que esta encuesta se envió a todo el personal de Grupo Yeril, sin embargo, no se obtuvo respuesta de todos los colaboradores, en este caso solamente 93 personas realizaron la encuesta.

La primera pregunta, según lo indica la Tabla 21, permite identificar el tipo de puesto de cada colaborador que contestó la encuesta, obteniendo 46 respuestas de personal administrativo y 47 de personal operativo.

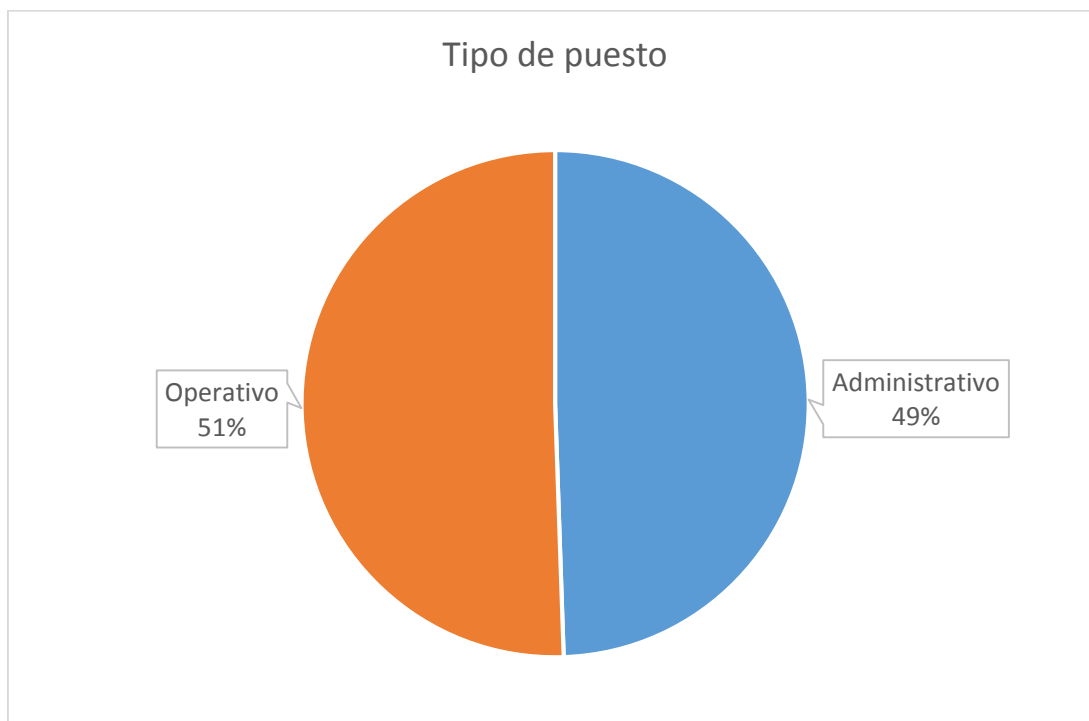
Tabla 21. Tipo de puesto

Tipo de puesto	
Tipo	Cantidad
Administrativo	46
Operativo	47

Nota: Elaboración propia.

En el Gráfico 20 se puede apreciar esta información.

Gráfico 20. Tipo de puesto.



Nota: Elaboración propia.

La pregunta número dos refiere a la conformidad con las condiciones físicas del puesto, es decir, iluminación, ventilación, espacio, ruidos entre otros.

Según la Tabla 22, el 72% indica que las condiciones de su puesto son entre confortables y regulares, de los cuales 33 es de personal administrativo y 34 personal operativo.

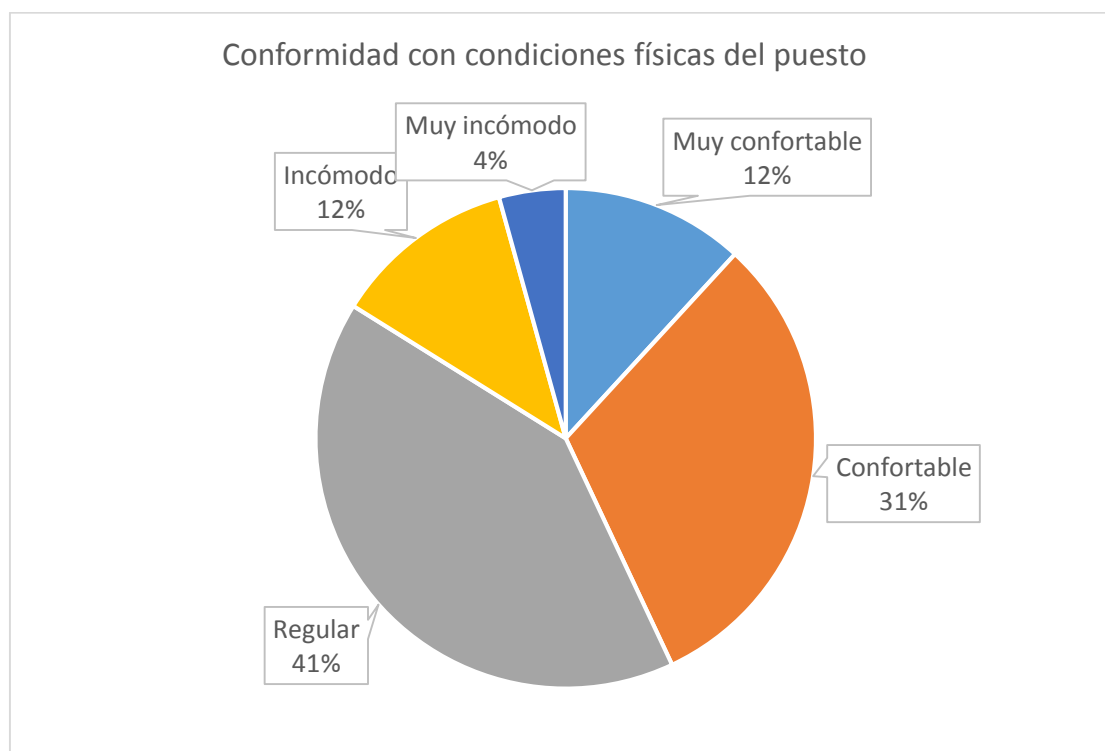
Tabla 22. Conformidad con condiciones físicas del puesto

Conformidad con condiciones físicas del puesto	
Respuesta	Cantidad
Muy confortable	11
Confortable	29
Regular	38
Incómodo	11
Muy incómodo	4

Nota: Elaboración propia.

Esta información se puede visualizar en el Gráfico 21.

Gráfico 21. Conformidad con condiciones físicas del puesto.



Nota: Elaboración propia.

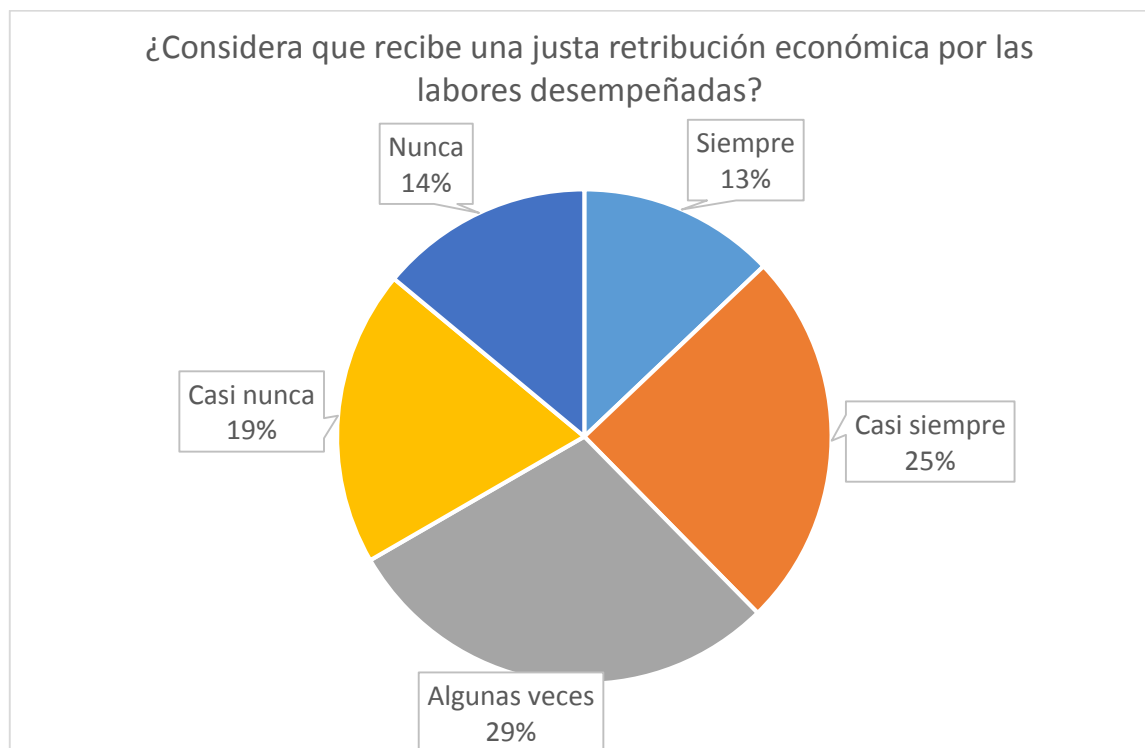
Según los constantes comentarios de inconformidad salarial, se realiza la siguiente pregunta, donde según la Tabla 23, solo el 37,6% se siente conforme con la retribución económica que recibe, información que además se puede observar en el Gráfico 22.

Tabla 23. Conformidad con la retribución económica

¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	
Respuesta	Cantidad
Siempre	12
Casi siempre	23
Algunas veces	27
Casi nunca	18
Nunca	13

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 22. Conformidad con la retribución económica



Nota: Elaboración propia.

La pregunta a continuación, tiene la finalidad de conocer la conformidad con los jefes respecto a la escucha de los puntos de vista y sugerencias que tienen los colaboradores de su equipo, obteniendo respuesta positiva según la Tabla 24, un 73%, indica que siempre o casi siempre su encargado directo tiene actitud abierta frente a sus sugerencias.

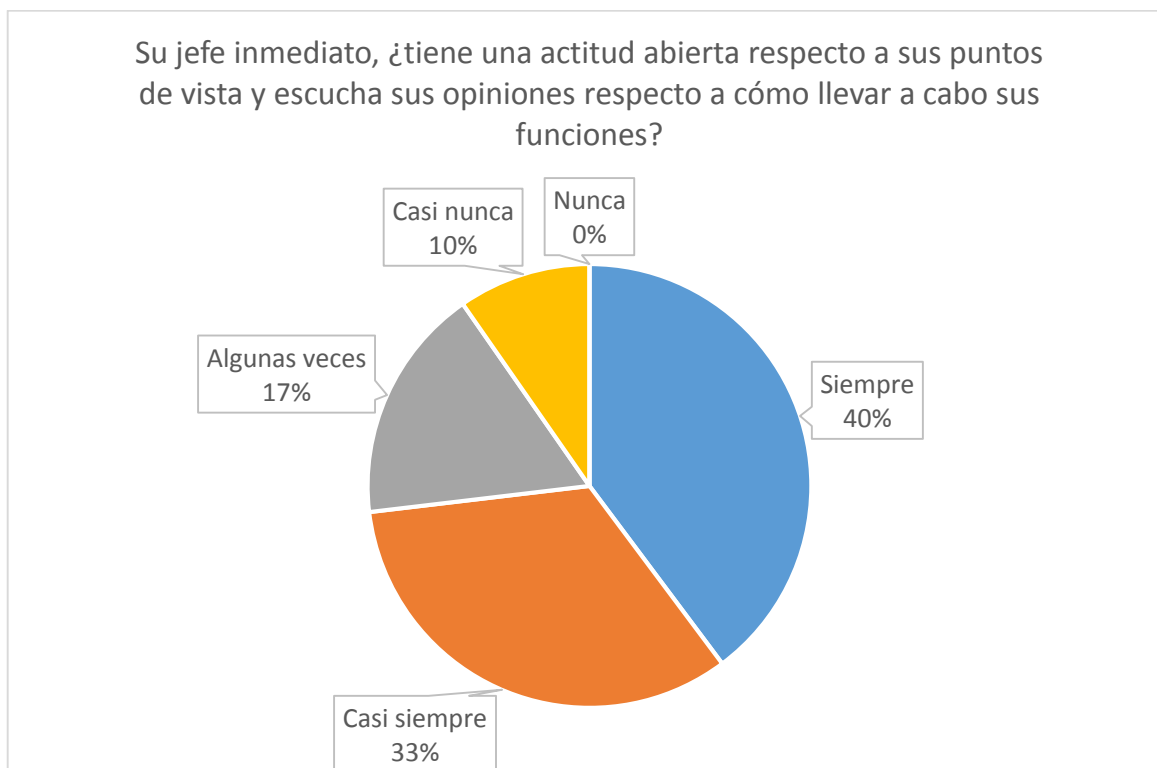
Tabla 24. Actitud de encargados.

Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	
Respuesta	Cantidad
Siempre	37
Casi siempre	31
Algunas veces	16
Casi nunca	9
Nunca	0

Nota: Elaboración propia.

Con la información recolectada de la Tabla 24, se construye el Gráfico 23.

Gráfico 23. Actitud de encargados.



Nota: Elaboración propia.

A continuación en la Tabla 25, según las respuestas obtenidas, únicamente el 5%, se muestra con bajo o muy bajo nivel de satisfacción de trabajar en la empresa.

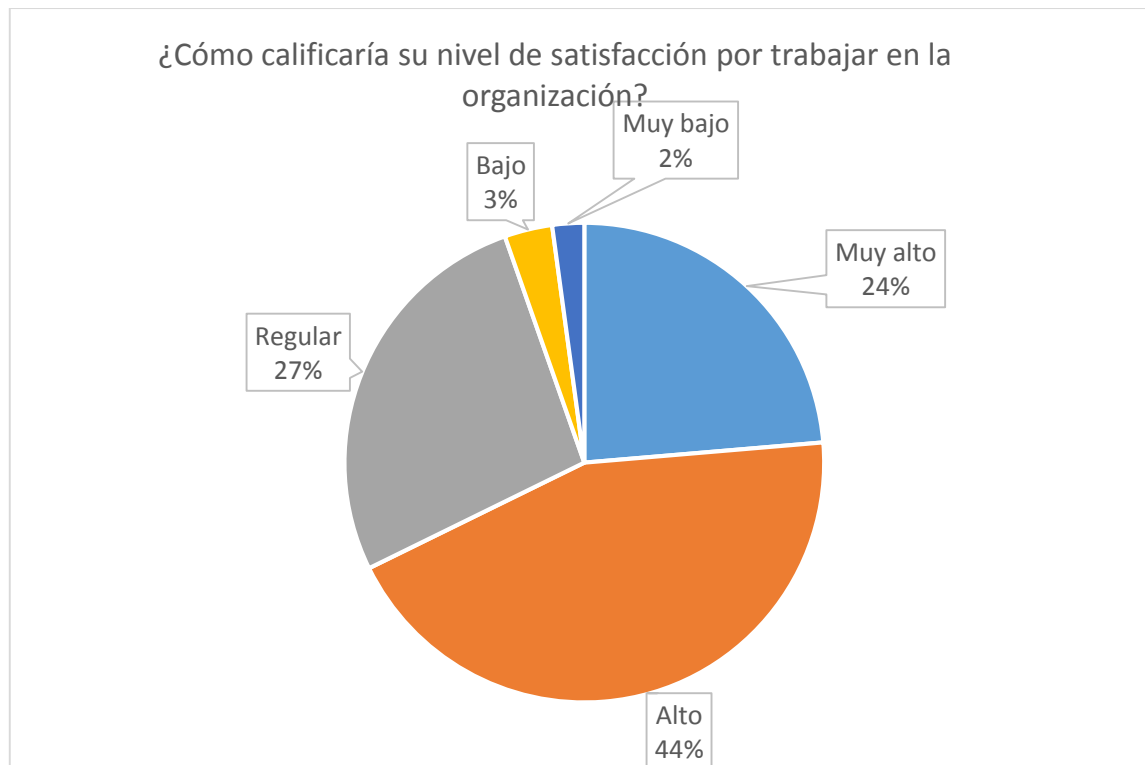
Tabla 25. Satisfacción por trabajar en la organización

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?	
Respuesta	Cantidad
Muy alto	22
Alto	41
Regular	25
Bajo	3
Muy bajo	2

Nota: Elaboración propia.

A continuación se muestra el Gráfico 24, donde se puede observar el comportamiento de la satisfacción de los colaboradores por trabajar en Grupo Yeril

Gráfico 24. Satisfacción por trabajar en la organización.



Nota: Elaboración propia.

En lo que respecta a la preocupación por parte de los encargados de mantener niveles de motivación altos del personal, la Tabla 26 , muestra que el 63,44% de los colaboradores encuestados, indican que algunas veces o casi nunca los encargados se muestran preocupados por este tema.

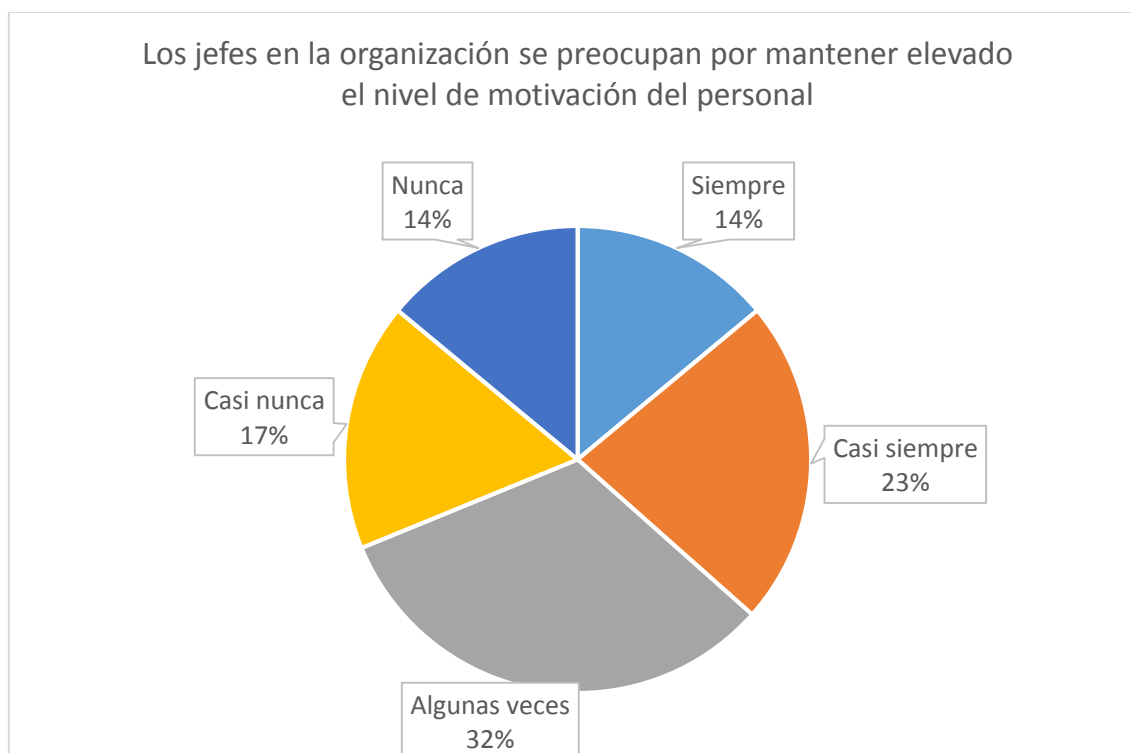
Tabla 26. Preocupación por motivación del personal

Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal	
Respuesta	Cantidad
Siempre	13
Casi siempre	21
Algunas veces	30
Casi nunca	16
Nunca	13

Nota: Elaboración propia.

En el Gráfico 25, se visualiza la información anterior.

Gráfico 25. Preocupación por motivación del personal



Nota: Elaboración propia.

La pregunta siguiente es respecto a la autonomía que reciben los colaboradores por parte de sus encargados para la toma de decisiones, como se puede observar en la Tabla 27, la mayor parte de los colaboradores (88%), indican que algunas veces o siempre sucede esto.

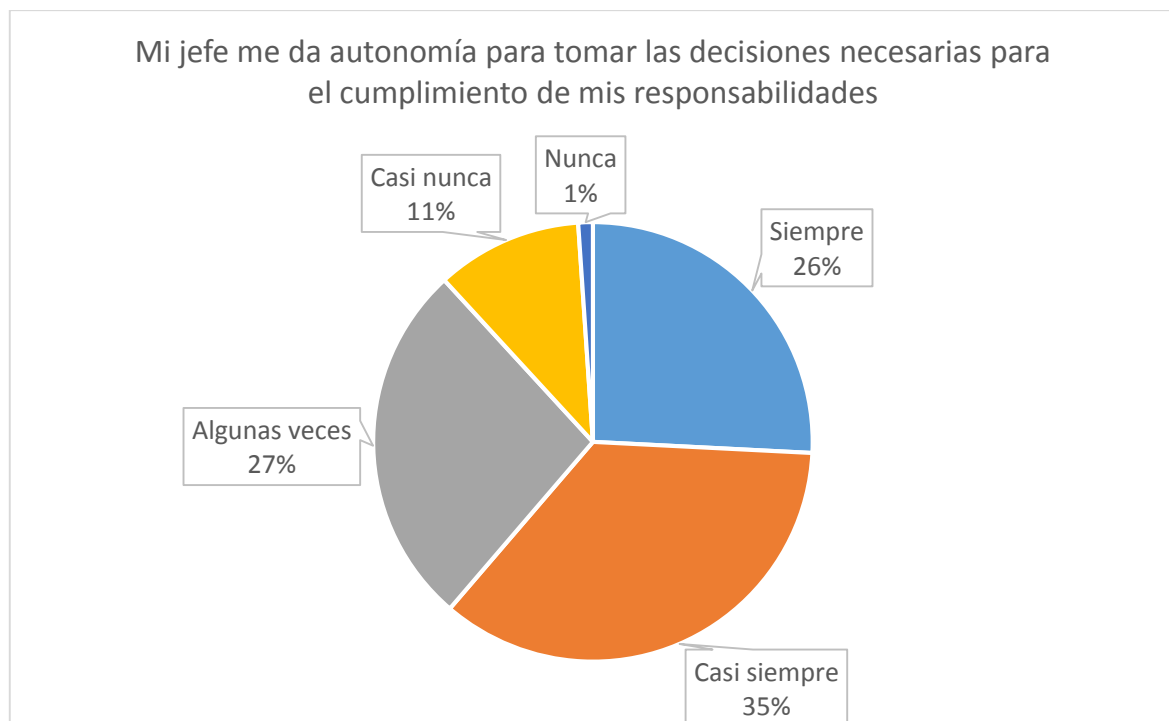
Tabla 27. Autonomía en las decisiones.

Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades	
Respuesta	Cantidad
Siempre	24
Casi siempre	33
Algunas veces	25
Casi nunca	10
Nunca	1

Nota: Elaboración propia.

La información anterior, se puede visualizar en el Gráfico 26.

Gráfico 26. Autonomía en las decisiones.



Nota: Elaboración propia.

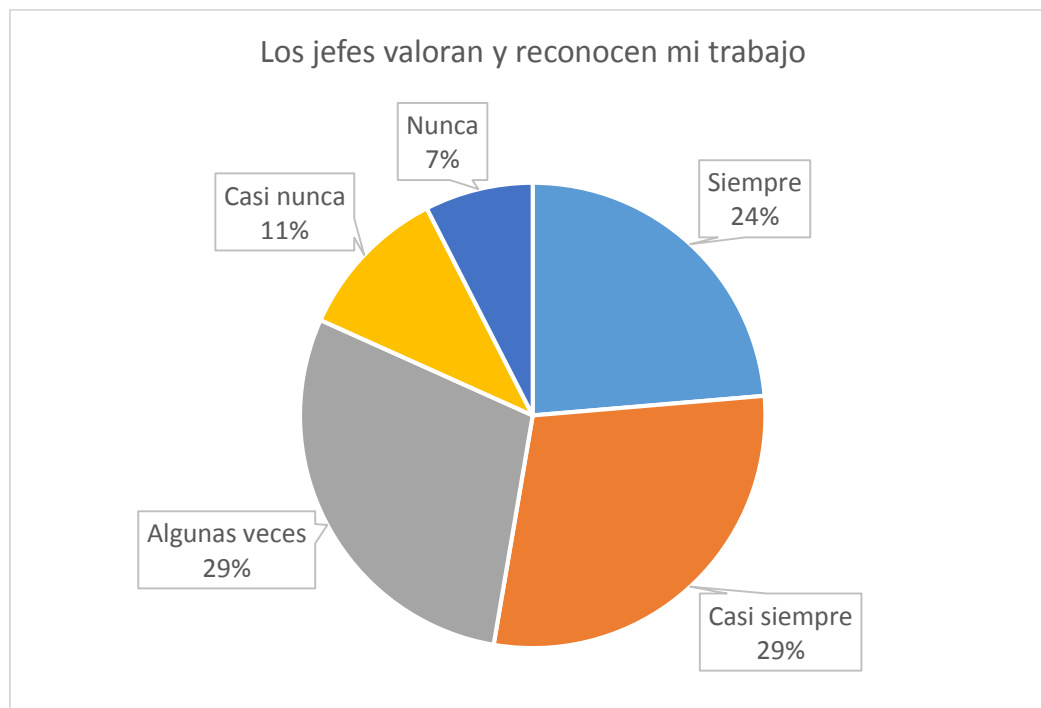
En cuanto al reconocimiento por el trabajo realizado que se recibe por parte de los encargados, según la Tabla 28, indica que el 81% sí recibe un reconocimiento y se valora el trabajo del colaborador.

Tabla 28. Reconocimiento del trabajo

Los jefes valoran y reconocen mi trabajo	
Respuesta	Cantidad
Siempre	22
Casi siempre	27
Algunas veces	27
Casi nunca	10
Nunca	7

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 27. Reconocimiento del trabajo



Nota: Elaboración propia.

Grupo Yeril se caracteriza por la solidaridad de los compañeros por lo que, al consultar por la relación entre compañeros de trabajo, como se puede estudiar en la Tabla 29, el 96,77% indica que las relaciones entre compañeros de Grupo Yeril es entre muy alto y regular.

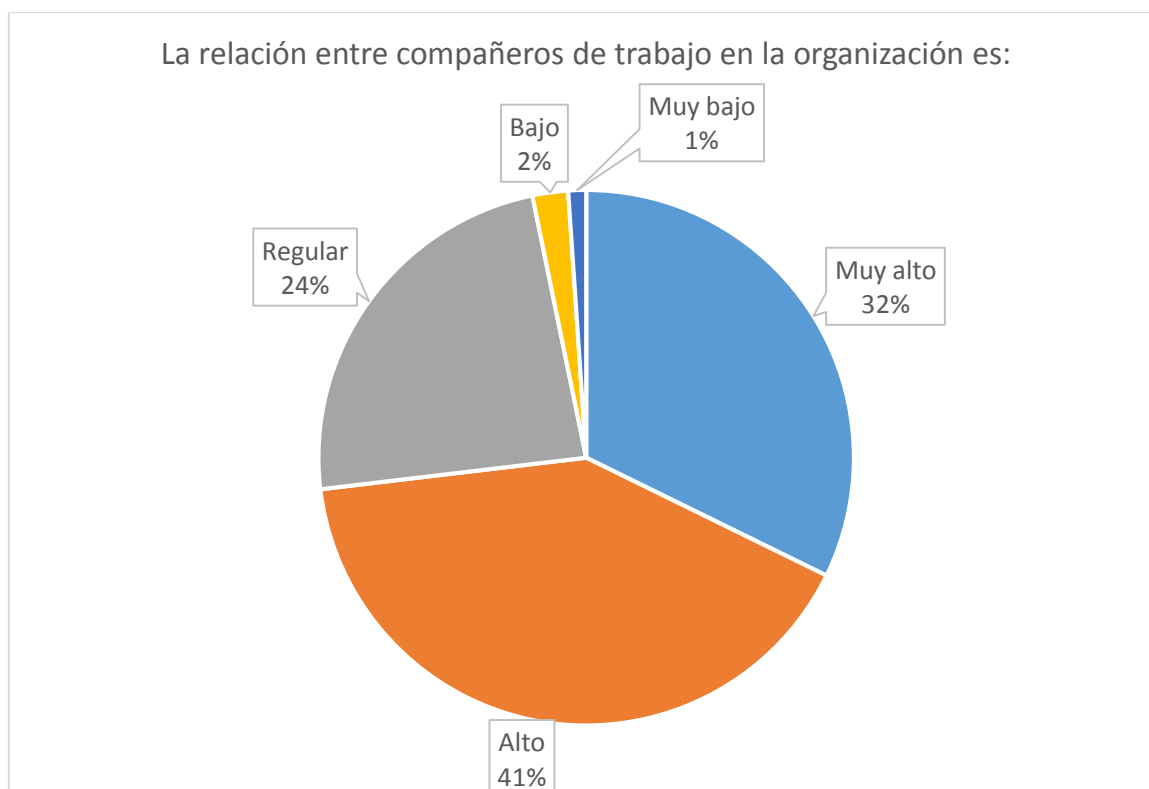
Tabla 29. Relación entre compañeros de trabajo.

La relación entre compañeros de trabajo en la organización es:	
Respuesta	Cantidad
Muy alto	30
Alto	38
Regular	22
Bajo	2
Muy bajo	1

Nota: Elaboración propia.

A continuación, en el Gráfico 28, se muestra esta información.

Gráfico 28. Relación entre compañeros de trabajo.



Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 30, se muestran los resultados de la siguiente pregunta, la cual tiene que ver con la claridad en las funciones a desempeñar por cada colaborador, donde el 56.9% indica que sus funciones están siempre o casi siempre definidas.

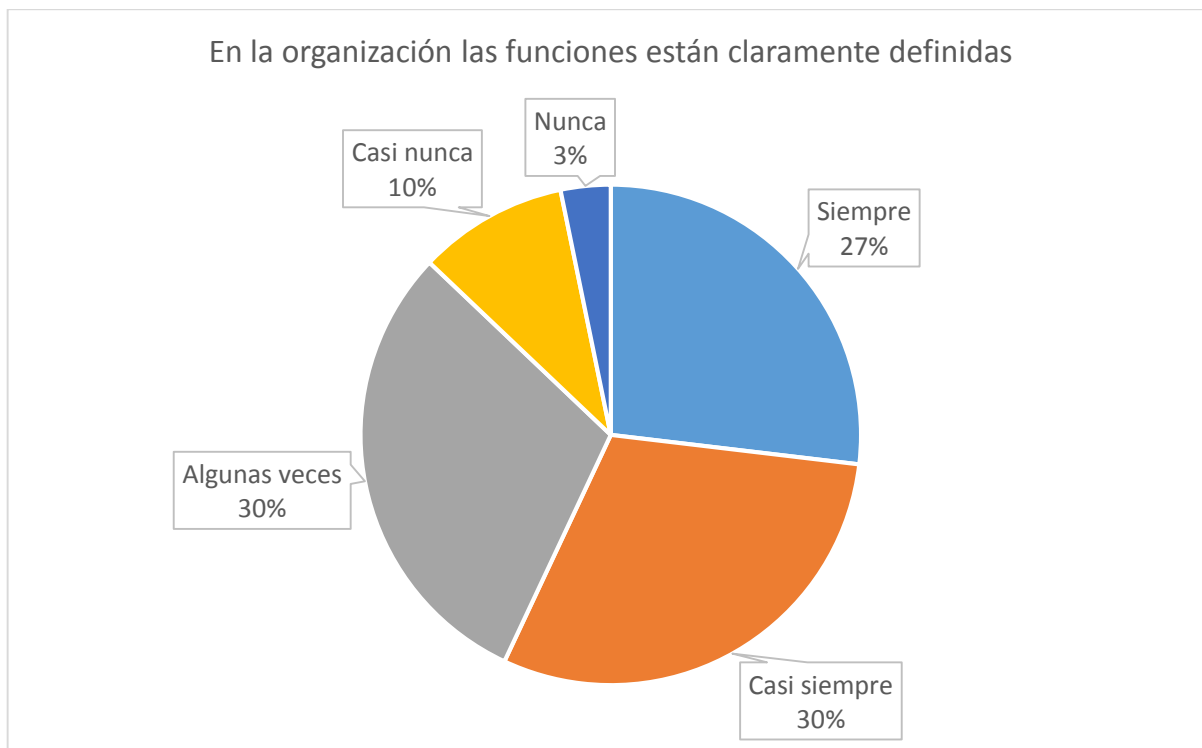
Tabla 30. Funciones definidas en la organización.

En la organización las funciones están claramente definidas	
Respuesta	Cantidad
Siempre	25
Casi siempre	28
Algunas veces	28
Casi nunca	9
Nunca	3

Nota: Elaboración propia.

Utilizando la información anterior, se genera el Gráfico 29. Funciones definidas en la organización. Gráfico 29.

Gráfico 29. Funciones definidas en la organización.



Nota: Elaboración propia.

Para finalizar la encuesta, se realizó una pregunta de tipo abierta para conocer la forma de pensar de cada uno de los colaboradores, en lo que respecta a la conformidad del lugar donde desempeñan sus labores, sus encargados y compañeros, entre otros.

Para eso se unificarán los comentarios que sean iguales o muy similares, a continuación, se presentan los datos obtenidos:

- Mejorar el trato al personal, se tiene miedo a equivocarse porque los despiden, pero no se reconoce el buen trabajo, así como también se exige trabajar fuera de horario y este no es pagado. Además, aumentar la comunicación y confianza con los colaboradores y su trabajo.
- Mayor higiene en las instalaciones de la soda, además de mejorar sus precios.
- Definir claramente los puestos, balanceando las cargas adecuadamente.
- Exigencia de cumplir tareas recién asignadas en poco tiempo.
- Realizar actividades para unir el grupo de trabajo.
- Eliminar las diferencias entre personal administrativo u operativo, por ejemplo, no solo dar capacitaciones al personal administrativo, sino preocuparse también por el operativo.
- Evitar la rotación de los puestos, tanto de los encargados como de los compañeros, ya que afectan los procesos.
- Mejorar salarios y aumentar incentivos para los trabajadores, generando motivación en el personal.
- Brindar más oportunidades de crecimiento
- Contrataciones más justas
- Brindar más equipo de seguridad, mejorar maquinaria, aumentar parqueos y espacio de trabajo más grandes y cómodos, brindando mejores condiciones al personal.
- Corregir en privado y felicitar en público, debido a que algunos encargados fuera de los departamentos tienden a llegar a regañar frente a todos y frente al mismo jefe de departamento sin tacto.
- En el caso del personal operativo, mejorar el método de traslado de personal ya que esto algunas veces le genera pérdidas, así como distribuir al personal de acuerdo a su lugar de residencia.

- Se perciben preferencias del personal que recién ingresa, donde se les reconoce mayor salario que al personal de mayor tiempo en la empresa, realizando el mismo trabajo.
- Cuando se imponen directrices, velar por que todo el personal las cumpla sin excepción, ya que esto no sucede, e incluso los encargados no se preocupan por dar el ejemplo.

Análisis QFD

Para obtener una mayor claridad en los requerimientos del cliente y de qué forma se pueden satisfacer, se realiza un análisis QFD, en donde en su primera etapa, indica lo que requiere el cliente, entre lo que se describe está una contratación rápida, procesos definidos, comunicación clara, entre otros.

Además, se muestran los “cómo” lograr estos requerimientos, entre los que figuran medios de reclutamiento atractivos, rediseño del proceso de contratación, perfiles de puesto, entre otros.

Según se muestra en la Figura 25, el rediseño del proceso de contratación y los perfiles de puesto son los que presentan mayor calificación, es decir, importancia para la solución de los requerimientos del cliente.

Figura 25, QFD, Fase #1.

Qué's \ Cómo's	Importancia	Medios de reclutamiento atractivos	Rediseño del proceso de contratación	Medios de transmisión de información clara	Perfiles de puesto	Política Salarial
Contratación rápida	5	●	●	○	△	△
Procesos definidos	5	△	●	△	△	△
Comunicación clara de directices	3	△	○	●	△	△
Candidatos acorde a requerimientos	5	○	○	○	●	△
Cargas de trabajo niveladas	3	△	△	△	○	○
Salarios según cargas de trabajo	5	△	△	△	○	●
TOTAL		76	122	70	82	72

Nota: Elaboración propia.

A partir del QFD anterior, se realiza una segunda fase misma que se observa a continuación, en la Figura 26

Figura 26, QFD, Fase #2.

<div style="text-align: center;">Cómo's</div> <div style="text-align: left;">Qué's</div>	Importancia	Información clara en anuncios	Entrevista adecuada	Filtros mediante perfiles de puesto	Diseño de perfiles de puesto	Requerimiento de Personal
Medios de reclutamiento atractivos	1	●	△	△	△	○
Rediseño del proceso de contratación	5	○	●	●	●	●
Medios de transmisión de información	1	○	△	△	△	●
Perfiles de puesto	5	△	●	●	●	●
Política Salarial	3	△	△	△	○	△
TOTAL		35	95	95	101	105

Nota: Elaboración propia.

En este caso se obtiene que la forma de resolver los requerimientos del cliente es mediante una entrevista adecuada, diseñando los perfiles de puesto y utilizándolos como filtro para cumplir adecuadamente con el personal que se solicita contratar, además de utilizar para esto un formulario de requerimiento de personal donde se indique más a detalle lo que se requiere de una persona.

Análisis FMEA

El Análisis de Modo de Falla y Efecto, mejor conocido como FMEA por las siglas en inglés de **F**ailure **M**ode **A**nalysis and **E**ffects es una herramienta simple y poderosa que ayuda a identificar los defectos en el proceso que deberían ser eliminados o reducidos.

Es por esto que para el proceso de reclutamiento y selección se aplicó, como se puede observar en la Tabla 31

Tabla 31. Análisis FMEA, Proceso de contratación

N°	Causas	Modos de Falla	Efecto
1	No se recibe información clara	Busqueda inadecuada de personal	Mala atención a solicitudes
2	No se toma en cuenta al departamento de RRHH para reclutar personal	No se ejecutan las funciones básicas de RRHH	Aumento de cargas de trabajo, que no corresponden a otros departamentos
3	No existen perfiles de puesto que permitan filtrar adecuadamente los CV	Selección de personal erroneo para el puesto	Incumplimiento de los requerimientos del cliente
4	El personal nuevo no recibe inducción	Desconocimiento de las políticas de la empresa	Incumplimiento de las políticas tanto generales como de salud ocupacional

Nota: Elaboración propia.

Tabla 32, Cálculo de PRN, Proceso de contratación.

Cálculo de PRN				
PRN = Severidad x Ocurrencia x Detección				
N°	Severidad: ¿Qué tan significativo es el impacto del efecto en el cliente?	Ocurrencia: ¿Qué tan probable es que la causa del modo de falla ocurra?	Detección: ¿Es probable que el sistema pueda detectar la causa o el efecto si ocurre?	Total
1	10	10	10	1000
2	8	5	10	400
3	10	10	10	1000
4	9	2	8	144

Nota: Elaboración propia.

Una vez definidos los modos de falla, sus causas y efectos, se procede a calcular el PRN. Este se calcula con la siguiente fórmula:

$$PRN = Severidad \times Ocurrencia \times Detección$$

A la severidad, ocurrencia y detección se les asigna una calificación, según una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo. Según se muestra en la tabla X, los resultados obtenidos según los cuatro puntos claves mencionados anteriormente.

Se puede observar que dos de los modos de falla presentan un PRN de 1000, las cuales son que el proceso de recursos humanos no recibe información clara para la atención de solicitudes de personal. Por otro lado, se encuentra la inexistencia de perfiles de puesto para un adecuado filtro previo del personal a contratar.

El siguiente modo de falla presenta un PRN de 400, este corresponde a que no se toma en cuenta al proceso de recursos humanos para reclutar el personal, por lo que no se ejecutan las funciones de recursos humanos adecuadamente.

Por último, se encuentra que el personal que ingresa no recibe inducción de personal, debido a que esto es muy poco probable que ocurra presenta un PRN de 144.

Según la información se puede concluir que las principales formas de atacar los factores o modos de falla en análisis son los siguientes:

- Diseñar perfiles de puesto adecuados.
- Utilizar hoja de requerimiento de personal.
- Comunicar el proceso de reclutamiento, así como de las fuentes de información a las que se tiene acceso.
- Mejorar la información que se proporciona en la inducción.

Análisis de los Resultados

Para el análisis de los resultados, se realizará por medio de los tres subprocesos de manera que, se unificaran las preguntas y resultados obtenidos que afecten cada subproceso para determinar las propuestas de mejora de forma más acertada.

Contratación

La contratación, actualmente en grupo Yeril, sigue un proceso que no es el más adecuado, a lo largo del tiempo, se ha realizado por otros medios, como lo son búsqueda por el encargado directo e incluso por gerencia, esto por falta de comunicación e incluso porque el proceso de contratación no ha estado perfectamente definido, esto según las respuestas obtenidas en la encuesta de evaluación de los servicios de RRHH, así como de los resultados obtenidos del análisis QFD y FMEA.

Las mayores quejas que se presentan por parte de los encargados de los departamentos es que el tiempo en que resuelve recursos humanos no es tan rápido como se requiere, además de que se busca personas que no cumple con los requisitos que tiene el puesto, esto por falta de perfiles de puestos que permitan realizar un mejor filtro de personal.

Por lo anterior, los encargados no buscan utilizar los servicios de recursos humanos, considerando más conveniente, realizar esta gestión cada uno, según requieran. Sin embargo, se presentan problemas por una gestión inadecuada de este proceso.

Esto debido a que, en algunos casos, el personal no conoce los términos en que va a ser contratado, sino hasta que lee su contrato, lo que puede ocasionar descontento en los colaboradores nuevos.

Además, no se realiza la inducción correspondiente, provocando que el personal ingrese sin conocer de la empresa ni de las normas de salud ocupacional mínimas para poder laborar o en su defecto, se le solicita al departamento de recursos humanos que se realice, con poco tiempo de anticipación, lo que no permite programar esta inducción y se realiza tarde o entorpece el funcionamiento diario del proceso.

La inducción es vital porque a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

Es importante, definir el proceso de contratación claramente tanto para que a lo interno del departamento se cumpla, como para comunicarlo y que los encargados recurran a recursos humanos, obteniendo respuestas adecuadas en cuanto a tiempo y personal seleccionado.

Organización

Por parte del subproceso de organización, se puede apreciar que de 43 puestos administrativos no se tiene documentado ninguno de los perfiles de puestos.

Afectando la claridad en que se comunican las funciones, en algunos casos, por ejemplo, según la encuesta aplicada el 29% del personal al ingresar a laborar a la empresa, no tiene claras sus funciones, lo que ocasiona tiempos de adaptación largos, desde 15 días hasta los dos meses, en la mayoría de los casos, según se indicó.

Además, los perfiles de puestos, funcionan como referencia para la contratación, facilitando la labor de recursos humanos, permitiendo contratar al personal idóneo para cada uno de los puestos realizando filtros previos, en curriculumms y entrevistas por parte de RRHH.

Retención

Conocer los motivos que provocan que el personal salga de la empresa es vital para tomar acciones y mantener sobre todo a los trabajadores claves dentro de la empresa. En este caso, al analizar la rotación de personal, se puede observar que la que maneja Grupo Yeril es relativamente alta.

Es completamente aceptable e incluso necesario tener rotación de personal, ya que esta no solo incluye salidas por motivo del trabajador sino por decisión de la empresa, sin embargo según recomienda Celpax, (2016), en su sitio web, la tasa de rotación más adecuada es inferior a 5%.

Grupo Yeril, en los cuatro trimestres analizados mantiene tasas de rotación elevadas, en el primer trimestre obtuvo un 12%, lo que representa 51 salidas del personal que, según la información proporcionada por la empresa, 35 corresponden a salidas por voluntad del personal.

El segundo trimestre (setiembre, octubre y noviembre) tiene una tasa de rotación de 18%, correspondiente a 74 salidas, y solamente 28 por voluntad de los colaboradores, las demás salidas se justifican a que hubo baja en la producción por lo que se recortó personal

Los siguientes dos trimestres manejan una tasa de rotación de 8% y 7%, sin embargo, vuelve a predominar la cantidad de salidas por decisión del personal, ya que, de 31, corresponde 23 por voluntad del trabajador y de 28, existieron 23 salidas por decisión del colaborador.

Tomando la totalidad de datos se puede observar que se desvincularon de la empresa en los meses analizados un total de 184 personas, de las cuales 109 fueron por decisión propia del colaborador y 75 por decisión de la empresa, lo que representa un 59% y un 40.8%, respectivamente.

Al predominar salidas de personal por motivos ajenos a la voluntad de la empresa, se procede a analizar las causas, por lo que se aplicó al personal que salió en el mes de mayo la encuesta de salida de personal.

En esta encuesta predomina la inconformidad salarial, como causa de la desvinculación de la empresa, comentario que además es muy constante en la encuesta de clima organizacional. Asimismo, tomando en cuenta el cuadro de variables del personal que sale de la empresa, de las 109 personas, únicamente se identifican causas de 51 personas, de las cuales 32 corresponden a inconformidades salariales.

Del personal que presenta inconformidad salarial, se muestra la distribución según su ocupación, predominando los siguientes puestos 10 personas en el puesto de soldador, 8 personas en el puesto de ayudante básico, 6 personas en el puesto de ayudante avanzado.

El personal restante se desvincula de la empresa por motivos como crecimiento laboral, dificultad de traslado, salida del país, cambio a trabajo familiar, así como problemas con vicios, familiares o con colaboradores o encargados de la empresa.

Este personal va desde los 19 años hasta los 56 años, donde no se puede determinar una edad común del personal que se desvincula ya que está relativamente distribuido uniformemente.

Igualmente, se puede observar que el personal más inestable, es el personal operativo, ya que de la lista únicamente cinco personas corresponden a un puesto administrativo, las demás se desempeñaban en puestos operativos.

Los puestos específicos con más rotación son los de soldadores (32 personas), Ayudante avanzado (32 personas) y ayudante básico (22 personas). Estos en su mayoría (103 personas) con niveles de escolaridad de bajo a medio, tomando como bajo primaria incompleta, hasta medio secundaria completa.

Análisis de las Necesidades

Una vez claro el análisis de los resultados, se procede a determinar puntualmente cuales son las necesidades del departamento de recursos humanos en los tres subprocesos en análisis, contratación, organización y retención del personal.

Por parte de la contratación es vital realizar lo siguiente:

Establecer un proceso claro de contratación, que una vez aprobado sea comunicado a todos los líderes de proceso, y que además sea capaz de dar respuesta rápida a los requerimientos de cada uno de ellos.

Realizar una estructura de entrevista, que funcione como pre-filtro del personal, esto definido con cada líder de proceso, para poder enviar a entrevista o prueba técnica con el encargado directo a las personas que más se adecuen al perfil solicitado.

Cambiar la percepción del personal respecto a los cambios entre puestos, realizando reclutamiento interno, brindando además oportunidades de crecimiento para el personal.

Lo que respecta a organización el mayor requerimiento es realizar los perfiles de puesto, en conjunto con los líderes de procedimiento, permitiéndole al proceso de Recursos Humanos realizar filtros adecuados en contratación según lo establecido en cada perfil de puesto.

Por último, en el subproceso de retención se requiere lo siguiente:

Establecer mediciones de clima organizacional que permita conocer las quejas por parte del personal, brindando la confianza y certeza a cada uno de los colaboradores de que se van a atender y solucionar las inquietudes que cada uno transmita, según aplique.

Programar capacitaciones para los encargados de personal, en temas como liderazgo, comunicación asertiva, entre otros que permitan una mejor como encargados y mayor motivación en los colaboradores.

Definir una política salarial adecuada según las cargas de trabajo, tomando como base los perfiles de puesto, y lo que se requiera para determinar salarios adecuados para cada puesto según corresponda.

Asimismo, es fundamental que el proceso de Recursos Humanos cuente con indicadores que le permitan controlar y mejorar su gestión, por lo que es necesario establecerlos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Recursos humanos, como se identificó en la Figura 19, en el Macroproceso de Grupo Yeril, corresponde a un proceso de apoyo, es decir, que es uno de los que se encarga de brindar los recursos para que los procesos misionales funcionen.

Sin embargo, no solo los misionales dependen del proceso de recursos humanos, ya que todos los procesos requieren de este para la contratación del personal, hasta la remuneración, gestión y auditoría de los colaboradores, por lo que de su funcionamiento dependerá si el impacto que tendrá en los demás procesos de la organización será positivo o negativo.

Se concluye que, el proceso de contratación, pese a las mejoras que se han realizado a través del tiempo, aún falta definirlo claramente con lo que esto implica y comunicarlo adecuadamente a los demás procesos de la organización de manera que en el momento que se requiera personal, cada líder de proceso conozca de qué manera proceder, ya que actualmente indican que esto es desconocido.

Las charlas de inducción no se están realizando con la información completa de lo que se requiere que el colaborador conozca cuando ingrese a Grupo Yeril.

Además, se determina, que la contratación no cumple de manera acertada con los requerimientos de los puestos que solicitan debido a que no existen perfiles de puesto definidos y documentados para cada área. Esto genera, además, que en algunas ocasiones el colaborador ingrese y no conozca claramente sus funciones, generando tiempos de adaptación desde dos semanas hasta 6 meses, en el caso más crítico indicado.

Asimismo, se indicó que anteriormente, no se había realizado una medición del clima organizacional, por lo que el personal indica que no es escuchado en cuánto a sugerencias y mejoras que muchas veces requieren, pero no son resueltas.

Como parte de las consecuencias de no escuchar al personal se encuentran los niveles altos de rotación de personal, en este caso en Grupo Yeril, se determinó que los porcentajes de rotación son del 7% hasta el 18%, donde el personal más irregular es el operativo.

En las encuestas aplicadas, además, se determinó que la mayor parte de las quejas del personal, es su inconformidad salarial y que los líderes de sus procesos no se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación de los colaboradores.

Así como también se comprobó, que este proceso no cuenta con el manejo de indicadores de gestión.

Todo lo determinado durante el desarrollo del diagnóstico, permite generar un panorama claro sobre lo que requiere Grupo Yeril, lo que permitirá generar las propuestas para atacar cada uno de los puntos identificados.

Recomendaciones

Según lo indicado anteriormente, se plantean las siguientes recomendaciones para el mejoramiento de la gestión y resultados del proceso de recursos humanos:

- Establecer un procedimiento de contratación claro que incluya divulgación a los líderes de procedimiento, estructura de entrevista e inducción adecuada.
- Actualizar con la información requerida la inducción empresarial que se está impartiendo actualmente, según se recomienda.
- Desarrollar los perfiles de puesto y validarlos con cada líder de procedimiento, para facilitar el desarrollo de la contratación y divulgación de las funciones al personal que ingrese nuevo.
- Realizar mediciones de clima organizacional de manera periódica, y registrar las solicitudes del personal, de manera que se asegure que las sugerencias y requisitos del personal serán atendidas.
- Establecer indicadores de gestión, de manera que permita el control del proceso, adecuadamente.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

Propuesta

La forma de presentación de la propuesta se hará seccionándola en los siguientes puntos:

- Contratación: La cual incluye:
 - Nuevo procedimiento
 - Estructura de entrevista inicial
 - Actualización de la inducción
- Organización:
 - Desarrollo de los perfiles de puesto organizacionales
- Retención del talento humano
 - Medición del clima organizacional de manera periódica
- Control del procedimiento
 - Establecimiento de indicadores y herramienta para la aplicación de los mismos.

Cada uno de estos puntos será desarrollado a continuación.

Contratación

A continuación, se muestra el nuevo procedimiento de reclutamiento y selección propuesto.

Nuevo proceso de contratación

El rediseño del proceso de contratación se mostrará por medio de la Figura 28 y Figura 29, el reclutamiento interno y en la Figura 30, Figura 31 y Figura 32, el reclutamiento externo, donde se puede observar el flujo que tendrán las actividades que implican, además en la

, se muestra la ficha técnica de proceso, misma que permite una mejor comprensión del

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Fecha de Elaboración: Julio, 2018
Nombre del proceso: 7P02, Gestión de Capital Humano; 2.3 Contratación		
Definición:	El proceso de contratación, inicia con la solicitud de personal para cubrir una vacante, los solicitantes envían sus documentos los cuales son filtrados por medio de los perfiles de puesto y entrevista de preselección, esto para verificar si aplican para una entrevista técnica, la cual definirá si son aptos para el puesto vacante. Una vez elegido el candidato, se procede con la inducción y documentación para el ingreso a laborar.	
Responsable:	Gerente de Recursos Humanos – Encargada de contratación	
Objetivo:	Satisfacer las necesidades del cliente interno	
Destinatario:	Satisfacer en tiempo y forma los requerimientos del cliente interno, en cuanto a ingreso de personal.	
Inicio/Fin:	El proceso inicia con la solicitud de personal y finaliza cuando el nuevo colaborador se incorpora a la empresa.	
Entradas:	Solicitud de personal, requerimientos del cliente, términos de contrato	
Salidas:	Incorporación de un nuevo colaborador	
Indicadores:	Tiempo en cubrir una vacante, Porcentaje de despidos por no cumplimiento de los requerimientos	

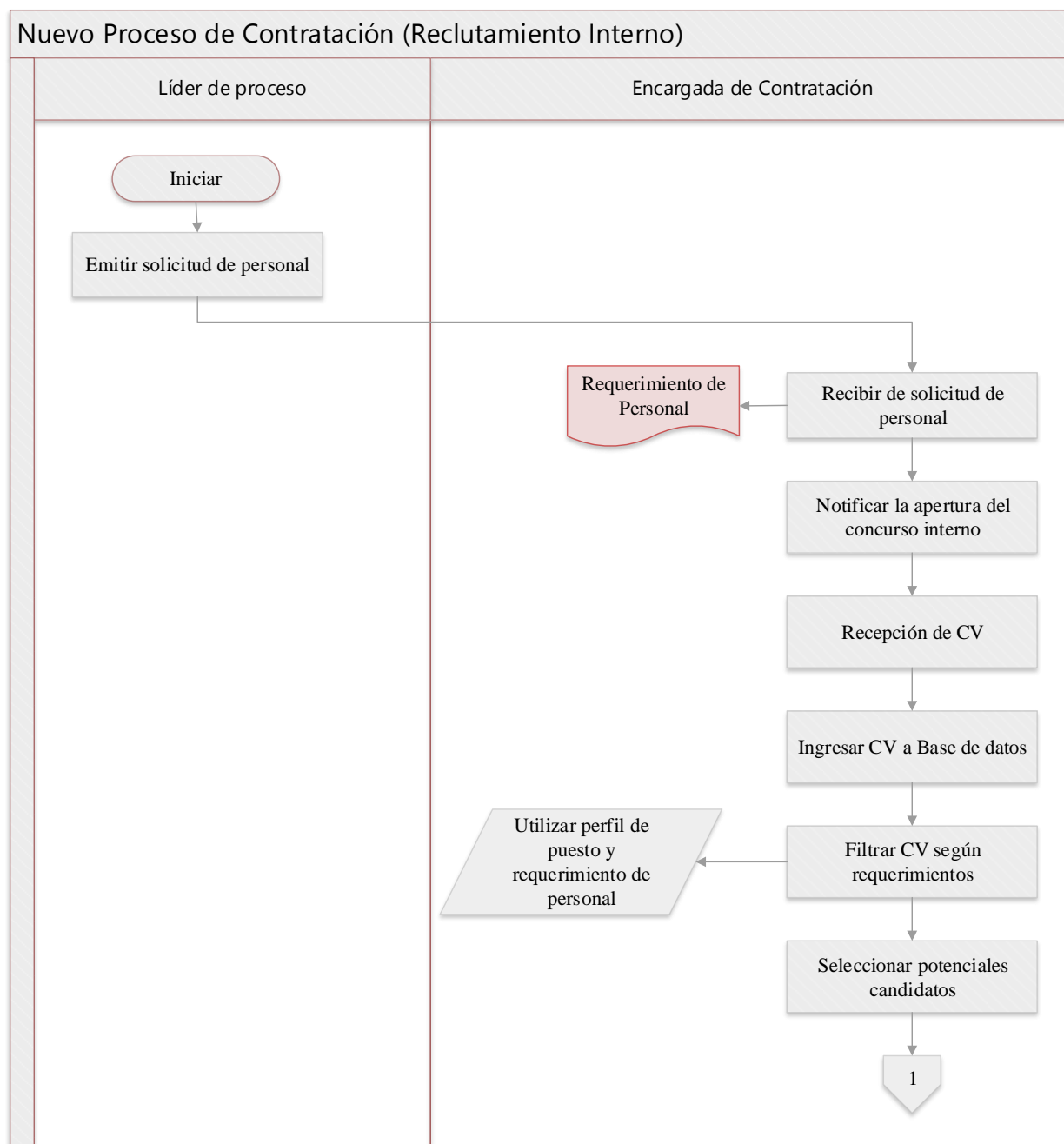
proceso.

Figura 27. Ficha técnica de proceso.

Nota: Elaboración propia.

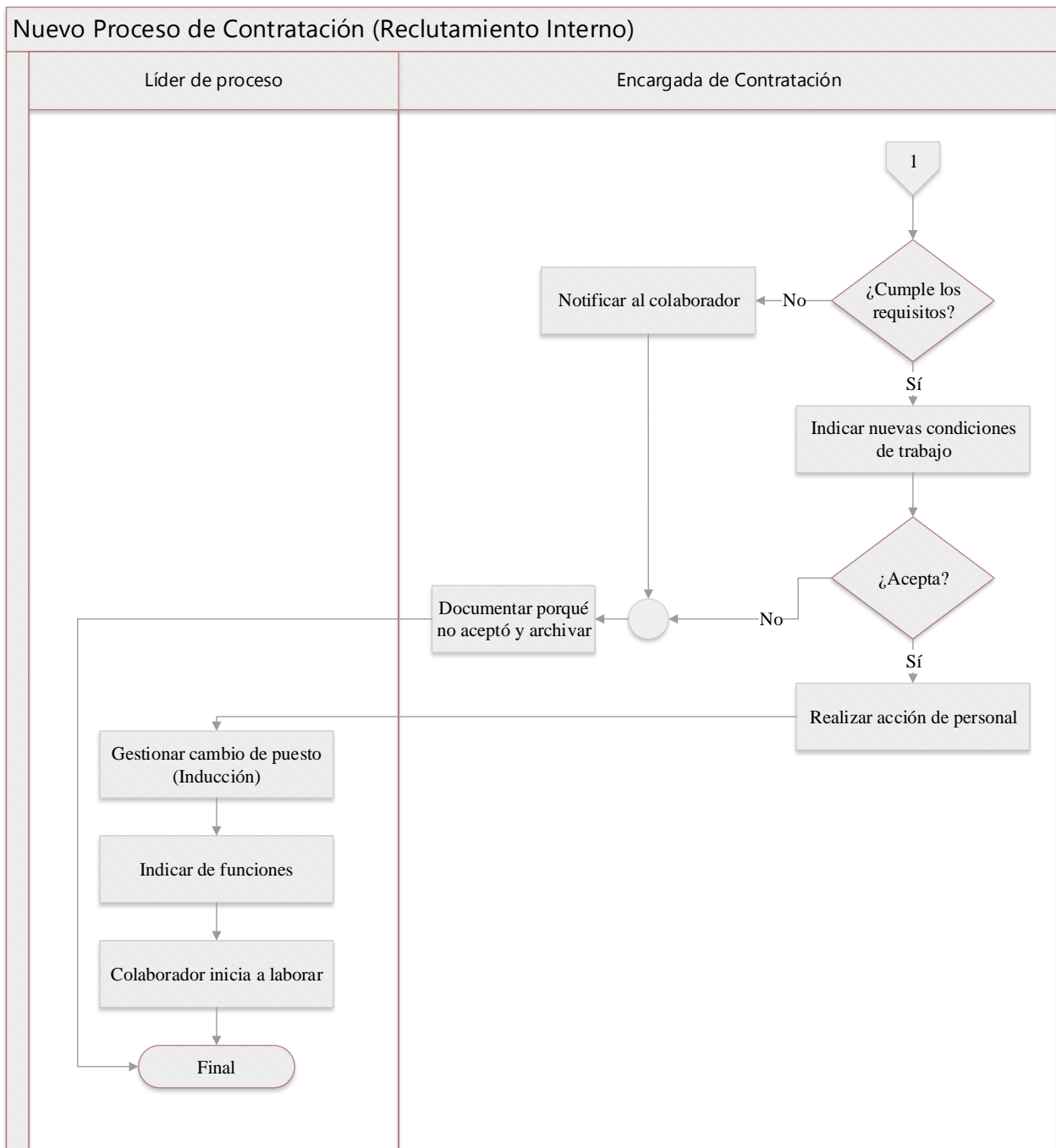
FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Fecha de Elaboración: Julio, 2018
Nombre del proceso: 7P02, Gestión de Capital Humano; 2.3 Contratación		
Definición:	El proceso de contratación, inicia con la solicitud de personal para cubrir una vacante, los solicitantes envían sus documentos los cuales son filtrados por medio de los perfiles de puesto y entrevista de preselección, esto para verificar si aplican para una entrevista técnica, la cual definirá si son aptos para el puesto vacante. Una vez elegido el candidato, se procede con la inducción y documentación para el ingreso a laborar.	
Responsable:	Gerente de Recursos Humanos – Encargada de contratación	
Objetivo:	Satisfacer las necesidades del cliente interno	
Destinatario:	Satisfacer en tiempo y forma los requerimientos del cliente interno, en cuanto a ingreso de personal.	
Inicio/Fin:	El proceso inicia con la solicitud de personal y finaliza cuando el nuevo colaborador se incorpora a la empresa.	
Entradas:	Solicitud de personal, requerimientos del cliente, términos de contrato	
Salidas:	Incorporación de un nuevo colaborador	
Indicadores:	Tiempo en cubrir una vacante, Porcentaje de despidos por no cumplimiento de los requerimientos	

Figura 28. Diagrama de flujo, nuevo proceso de contratación Interna Parte I



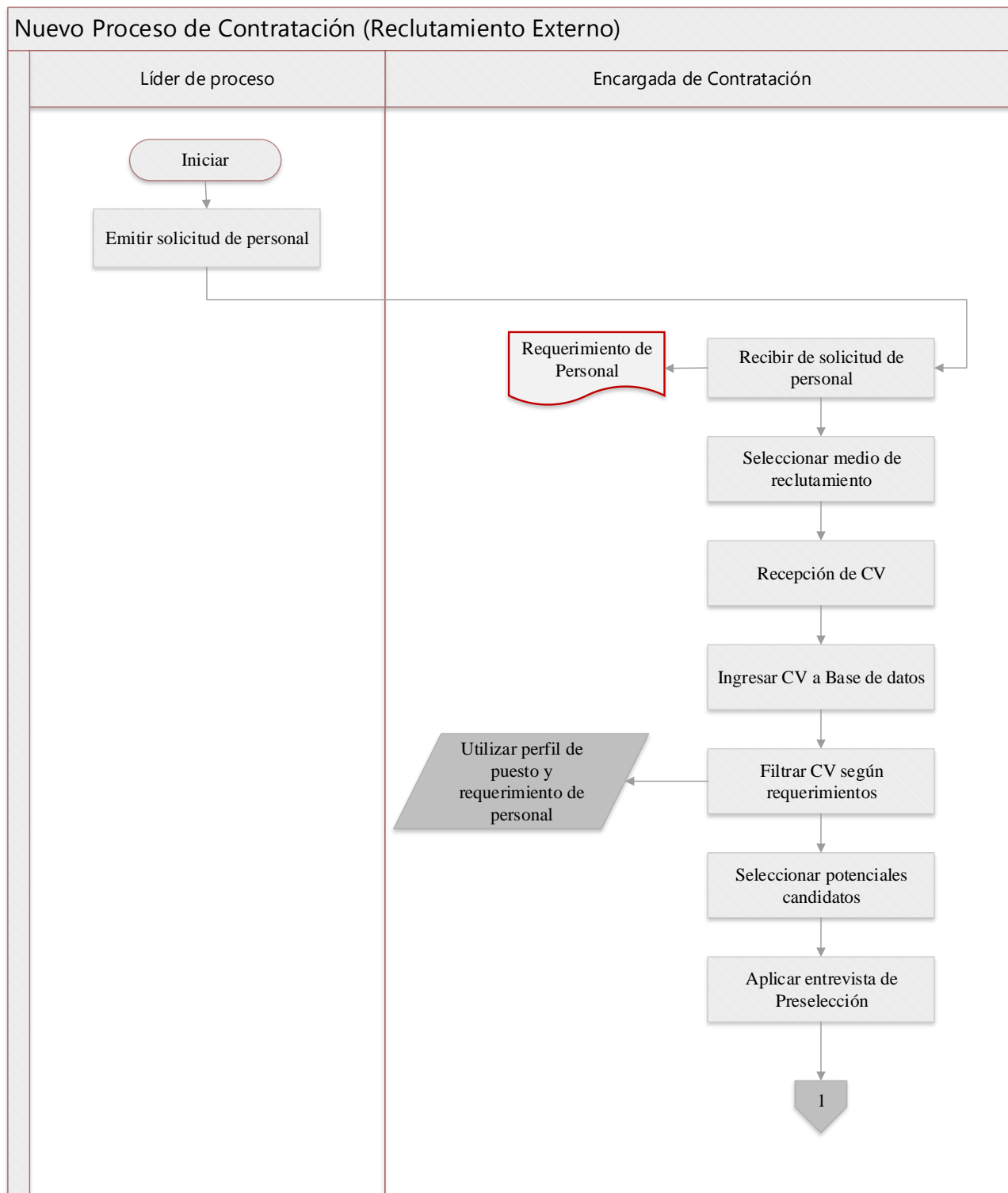
Nota: Elaboración propia.

Figura 29 Diagrama de flujo, nuevo proceso de contratación Interna Parte II



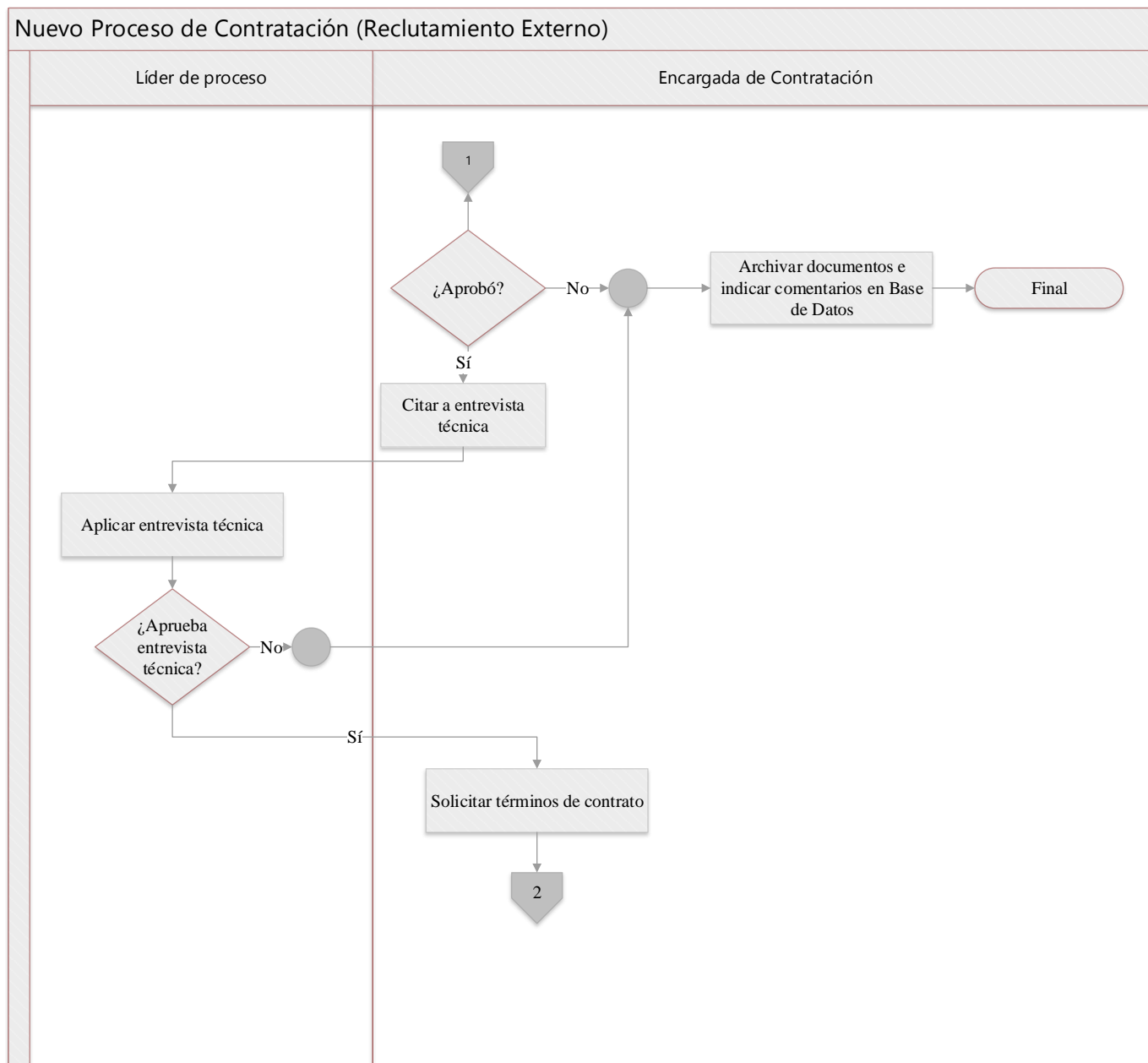
Nota: Elaboración propia.

Figura 30 Diagrama de flujo, nuevo proceso de contratación externa Parte I



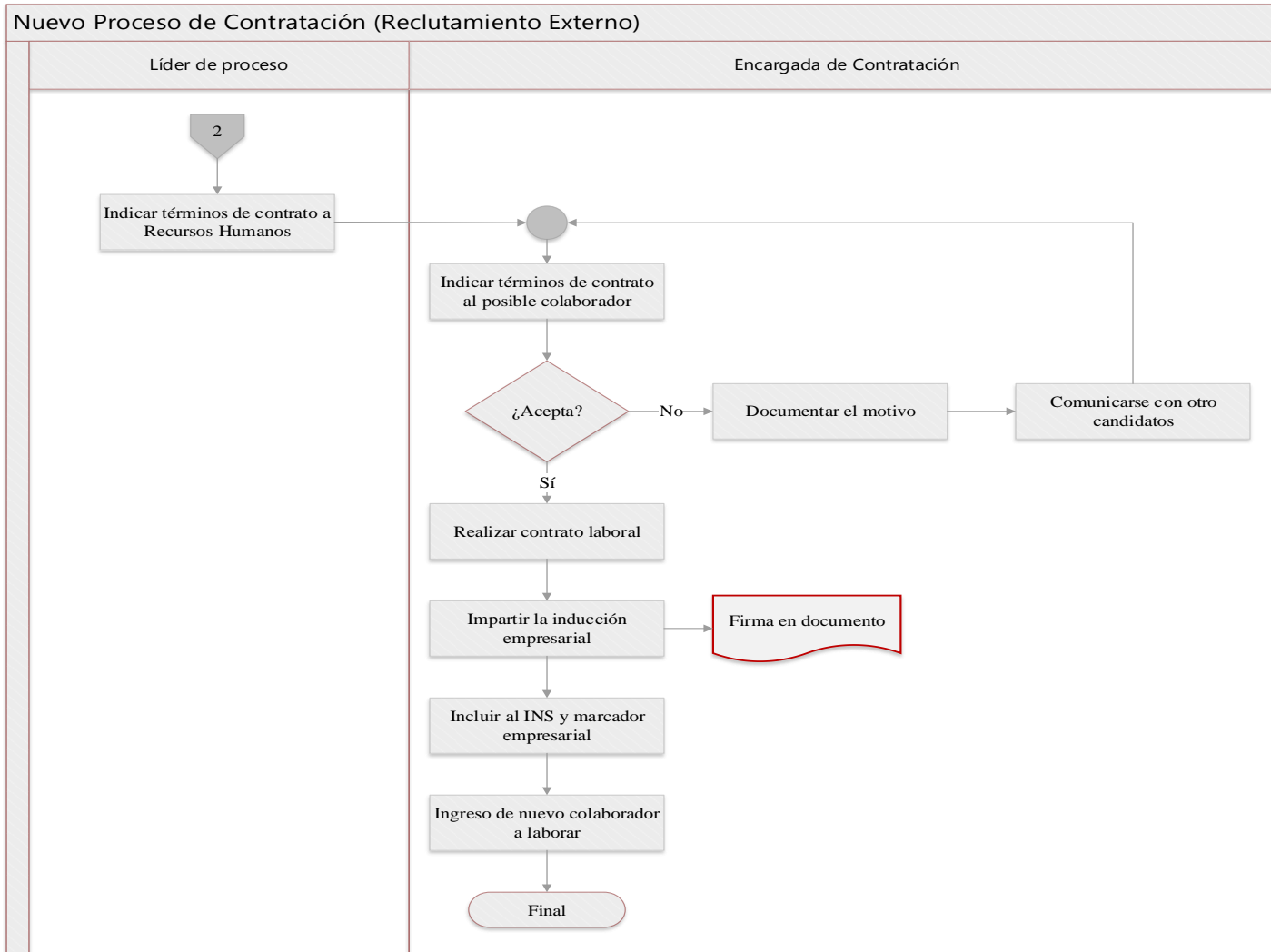
Nota: Elaboración propia.

Figura 31 Diagrama de flujo, nuevo proceso de contratación externa Parte II



Nota: Elaboración propia.

Figura 32 Diagrama de flujo, nuevo proceso de contratación externa Parte III



Nota: Elaboración propia.

Líder de proceso:

Envía a la encargada de contratación la solicitud de personal; misma que se hará por medio de un formulario de requerimiento de personal que cada líder de proceso debe completar cuando así lo requiera.

Además, deberá definir de qué forma se tramitará el reclutamiento.

Encargada de contratación:

Dependiendo de si se realiza por medio interno, lo comunica al personal, para que procedan a enviar su CV al departamento de recursos humanos o expresen su interés en formar parte del concurso interno.

Si el reclutamiento es externo, selecciona el medio de reclutamiento adecuado, según sea el puesto que se esté reclutando. Una vez que publicado, se recibirán CV de distintas personas, los cuales documentará en una base de datos.

Nota: Es importante, además, aclarar, que el reclutamiento interno se puede realizar también como un movimiento horizontal, es decir, mover a una persona de un puesto a otro, siempre con previo conocimiento y aceptación de la persona.

Procede a filtrar los curriculums, tomando como base el perfil de puesto, así como la hoja de requerimiento de personal. Lo anterior para seleccionar a los posibles candidatos para aplicar a una primera entrevista realizada por el departamento de recursos humanos, misma que será generalizada, y presentará una estructura previamente definida.

Nota: En caso de ser reclutamiento interno, no se realiza una entrevista de preselección.

Concluidas las primeras entrevistas, notifica el resultado al líder del proceso que está solicitando al personal, según su indicación, se seleccionarán a las personas adecuadas para realizar una entrevista técnica, misma que debe ser realizada por el encargado directo de la persona a contratar, ya que es la persona que tiene el criterio para tomar la decisión final.

Líder de proceso:

Ejecuta la entrevista técnica, y según los resultados obtenidos, tomará la decisión de si esta persona se contratará o no, en caso de ser positivo el resultado se procede a realizar el proceso de contratación.

Encargada de contratación:

Inicia el proceso de contratación, este incluye: solicitud de los términos de contrato, como lo son salario, plazo, horario, etc.; esto para comunicarle al nuevo colaborador, así como para desarrollar el contrato laboral para proceder a la firma del mismo.

Firmado el contrato, procede a realizar la inducción respectiva, donde se debe comunicar según sea el cargo, aspectos de relevancia para el nuevo colaborador, como por ejemplo, en caso de ser administrativo debe conocer el funcionamiento del Sistema de Gestión de la empresa, estos detalles se definirán más adelante. Cabe resaltar que el colaborador debe firmar que recibió y está de acuerdo con lo visto en la inducción.

Además, debe enviar por correo electrónico al colaborador (en caso administrativo), las políticas y el documento que corresponde a la inducción. Para finalizar el proceso, se procede a incluir a la persona en el marcador y en el INS, para que en el día establecido previamente el colaborador se incorpore adecuadamente a sus funciones.

Estructura de entrevista de preselección

Debido a que anteriormente no se han realizado encuestas de preselección y dentro del nuevo proceso se proponen, se definirá inicialmente el tipo de entrevista a aplicar, este será estandarizado solo respecto de las preguntas, donde se establecen las preguntas, pero estas permiten respuestas abiertas.

A continuación, se muestran los pasos a seguir propuestos para una entrevista de selección:

1. Preparar la entrevista: Se definen los objetivos de la entrevista, es decir que se pretende con ella. Además, se debe leer previamente el curriculum de la persona a entrevistar.
2. Ambiente: Se debe realizar en un lugar cómodo, donde no existan interrupciones, así como también se debe procurar llevar la entrevista de forma amena y cordial.

3. Desarrollo de la entrevista: Durante la entrevista se debe tomar en cuenta la formación del candidato, experiencia, aspiraciones personales, y prestar especial atención a la forma en que la persona reacciona ante las preguntas.
4. Cierre de la entrevista: Se le indica al entrevistado que la entrevista a finalizado, así como las acciones a tomar a futuro, por ejemplo, si se le contactará para comunicarle la decisión y porque medio.
5. Evaluación del candidato: Se deben realizar todas las anotaciones importantes respecto al candidato.

Tomando como fundamento teórico lo que indica Chiavenato, (2007), entre las preguntas que se proponen para una entrevista de selección, son las siguientes:

- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son los débiles?
- ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado? ¿Por qué?
- ¿Qué situaciones tuvo que enfrentar en trabajo anterior?
- ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Qué considera que le puede aportar a la organización?

Las preguntas anteriores aplicarían únicamente para el personal administrativo, utilizando el siguiente formulario.

¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
¿Cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son los débiles?
¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado? ¿Por qué?
¿Qué situaciones tuvo que enfrentar en trabajo anterior?
¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?
¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
¿Qué considera que le puede aportar a la organización?

Para el personal operativo, según sea su puesto, se utilizarán los siguientes formularios, que permiten identificar si la persona es apta o no, para el puesto.

Los formularios consisten en un tipo de “*check list*”, donde la persona encargada de contratación, le realiza las preguntas indicadas anteriormente a la persona que está aplicando para el puesto y con respecto a los resultados obtenidos se le da el informe a quien solicita el personal, según como se indica en el procedimiento.

Nombre: _____
Para qué puesto quiere calificar: _____
Expectativa Salarial: _____



SOLDADOR				
REQUISITOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Vive dentro del GAM?				
¿Disponibilidad para desplazarse?				
¿Cuántos años de experiencia tiene?				Mínimo 2 años
¿Padece de alguna enfermedad?				No aptas para el puesto: Asma, claustrofobia, vértigo, problemas de vista
¿Tiene alguna lesión? (Evidente)				
¿Presenta cédula al día (extranjeros) / Permiso de trabajo?				
¿Presenta hoja de delincuencia?				
Presentación personal				
Continuidad laboral (Más de dos años)				
REQUISITOS TÉCNICOS	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
Títulos de soldadura (INA)				
¿Con qué varilla ha soldado?				(Soldador SMAW) Con 7018, 6013, 6011, 6010, 7024.
¿En qué espesores ha soldado esa varilla?				3/32, 1/8, 5/32, 3/16
¿Con qué alambre solda? (Soldador GMAW)				Con alambre sólido o alambre tubular
¿En qué espesores ha soldado ese alambre?				0,8 = ,35 / ,045 = 1,2 / 1,16
¿En qué posiciones suelda?				1F al 4F y del 1G al 6G

NOTAS: _____

Nombre: _____
Para qué puesto quiere calificar: _____
Expectativa Salarial: _____



ARMADOR				
REQUISITOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Vive dentro del GAM?				
¿Disponibilidad para desplazarse?				
¿Cuántos años de experiencia tiene?				Mínimo 2 años.
¿Padece de alguna enfermedad?				No aptas para el puesto: Asma, claustrofobia, vértigo, problemas de vista
¿Tiene alguna lesión? (Evidente)				
¿Presenta cédula al día (extranjeros) / Permiso de trabajo?				
¿Presenta hoja de delincuencia?				
Presentación personal				
Continuidad laboral (Más de dos años)				
Títulos (INA: Trazo) No indispensable				
REQUISITOS TÉCNICOS	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Qué tipo de niveles usa y para qué se usa cada uno?				Manguera de niveles: para nivel general / Nivel de barra: nivel a corta distancia / Plomo: Para aplomar columnas o secciones mayores a cuatro metros.
¿Sabe leer planos?				
¿Sabe trazar?				
¿Ha armado alma llena?				
¿Ha trabajado en empresas de metalmeccanica?				SARET, Construmetal, ROS

NOTAS: _____

Nombre: _____
Para qué puesto quiere calificar: _____
Expectativa Salarial: _____



AYUDANTE				
REQUISITOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Vive dentro del GAM?				
¿Disponibilidad para desplazarse?				
¿Cuántos años de experiencia tiene?				Mínimo 1 año
¿Padece de alguna enfermedad?				No aptas para el puesto: Asma, claustrofobia, vértigo, problemas de vista
¿Tiene alguna lesión? (Evidente)				
¿Presenta cédula al día (extranjeros) / Permiso de trabajo?				
¿Presenta hoja de delincuencia?				
Presentación personal				
Continuidad laboral (Más de dos años)				
REQUISITOS TÉCNICOS	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Cuál es el equipo de oxicorte?				Soplete o Acetileno
¿Sabe usar la pulidora?				
¿Sabe usar el arnés?				
¿Sabe apuntalar?				

NOTAS: _____

Nombre: _____
Para qué puesto quiere calificar: _____
Expectativa Salarial: _____



PINTOR				
REQUISITOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Vive dentro del GAM?				
¿Disponibilidad para desplazarse?				
¿Cuántos años de experiencia tiene?				Mínimo 2 años.
¿Padece de alguna enfermedad?				No aptas para el puesto: Asma, claustrofobia, vértigo, problemas de vista
¿Tiene alguna lesión? (Evidente)				
¿Presenta cédula al día (extranjeros) / Permiso de trabajo?				
¿Presenta hoja de delincuencia?				
Presentación personal				
Continuidad laboral				Más de dos años
REQUISITOS TÉCNICOS	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Con qué equipo pinta usted?				Aspersión (compresor), rodillos, Airless, brocha
¿Qué tipo de pintura ha aplicado usted?				Alquídicas, lacas, epoxicos, poliuretanos, intumescentes
¿Sabe usar una galga?				
¿Para que sirva una galga?				Medir espesores de pintura en húmedo
Sabe algo de detallado automotriz?				Si. Merula, Putti. No indispensable
¿Cómo se prepara la superficie?				Solventes, Herramientas manuales (lijas, cepillos), Herramientas mecánicas (pulidoras), Sandblasting

NOTAS: _____

Nombre: _____
Para qué puesto quiere calificar: _____
Expectativa Salarial: _____



BODEGUERO				
REQUISITOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Vive dentro del GAM?				
¿Disponibilidad para desplazarse?				
¿Cuántos años de experiencia tiene?				Mínimo 2 años.
¿Padece de alguna enfermedad?				No aptas para el puesto: Asma, claustrofobia, vértigo, problemas de vista
¿Tiene alguna lesión? (Evidente)				
¿Presenta cédula al día (extranjeros) / Permiso de trabajo?				
¿Presenta hoja de delincuencia?				
Presentación personal				
Continuidad laboral				Más de dos años
REQUISITOS TÉCNICOS	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Sabe leer o escribir?				
¿Tiene conocimientos en word o excel?				
¿Tiene experiencia en manejo de documentación y planillas?				
¿Ha manejado inventarios?				
¿Conocimiento en materiales? Tuberías y espesores.				
¿Tiene aprobado tercer año de colegio?				
¿Tiene celular propio?				
¿Está estudiando actualmente?				No indispensable. Auxiliar contable, Administración de bodegas e inventarios.

NOTAS: _____

Nombre: _____
Para qué puesto quiere calificar: _____
Expectativa Salarial: _____



SALUD OCUPACIONAL				
REQUISITOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
¿Vive dentro del GAM?				
¿Disponibilidad para desplazarse?				
¿Cuántos años de experiencia tiene?				Mínimo un año
¿Padece de alguna enfermedad?				No aptas para el puesto: Claustrofobia, vértigo, problemas de vista
¿Tiene alguna lesión? (Evidente)				
¿Presenta cédula al día (extranjeros) / Permiso de trabajo?				
¿Presenta hoja de delincuencia?				
Presentación personal				
Continuidad laboral				Más de dos años
REQUISITOS TÉCNICOS	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTA ESPERADA
Conocimiento en principios básicos de primeros auxilios				No indispensable.
Según reglamento, ¿A qué altura se requiere utilizar EPP?				1,80 o 2mts sobre pie.
¿Cuál es el equipo de protección personal para un soldador?				Careta, polainas, delantal, pechera, mangas, mascarilla y guantes.
Según reglamento, ¿Cuál es la normativa que rige a partir del 2015, para rotulación de químicos?				No indispensable. Nuevo Sistema de Rotulación SGA (Sistema Globalmente Armonizado para la rotulación y clasificación de químicos.)
¿Conoce el paso a paso para la utilización del extintor?				Tomarlo, quitar el marchamo, quitar el seguro, colocarlo verticalmente al conato de incendio y activarlo, no de forma directa sino en forma de "barrido"
¿Cuál es la mascarilla que utiliza un pintor? ¿Y porqué la N95 no es recomendada?				Mascarilla doble filtro. No es recomienda porque es utilizada para filtrar polvo y no para partículas químicas.
Cinco pasos para un izaje de carga pesada				Verificar que no haya nadie/nada debajo de la carga, Barricar el área, Utilizar los vientos, Hacer uso del silbato, Asegurar la estructura que se vaya a izar.

NOTAS: _____

Actualización de la inducción

La inducción debe estar estructurada en dos partes, la inducción general y la inducción específica.

La inducción general corresponde a información general de la empresa, como su historia, misión, visión, políticas, entre otros aspectos de importancia para desarrollar el sentido de pertenencia en el colaborador y que conozca claramente para quién trabaja. Además, esta incluye la información referente a salud ocupacional.

La inducción específica, es desarrollada por el encargado directo de la persona contratada y es en la cual se explican sus funciones adecuadamente y se capacita en temas o herramientas que requiera para el puesto, el objetivo de esta inducción es preparar adecuadamente para que la persona inicie a laborar correctamente.

En este caso, se desarrollará una propuesta para la inducción general, ya que es la que realiza el proceso de recursos humanos, sin embargo, se propone que el equipo de RRHH brinde un seguimiento para asegurar que los encargados de departamento realicen una inducción específica para el puesto.

A continuación, se presentan los temas a desarrollar en la inducción general propuesta para Grupo Yeril:

- Video empresarial, ¿Quiénes somos?
- Presentación empresarial donde se desarrollará lo siguiente:
 - Filosofía empresarial
 - Macro proceso y estructura de procesos y su ubicación en ellos. (Solo personal administrativo)
 - Información General: Forma de pago, convenios, horarios, entre otros.
 - Reglamento interno, disposiciones para los colaboradores
 - ¿Qué espera la empresa de los colaboradores?
 - ¿Qué puede esperar de Grupo Yeril?
- Entrega del documento “7F04, Guía de Inducción”, donde se explican detalladamente estos temas.

Además, es importante recalcar que se debe firmar un documento donde indica estar de acuerdo con lo explicado anteriormente.

Desarrollo de los perfiles de puesto

Para el desarrollo de los perfiles de puesto se tomará en cuenta los siguientes puntos:

- Empresa con la que labora
- Nombre del puesto
- Puesto del jefe inmediato
- Personal que tiene a cargo
- Misión del puesto
- Actividades que ejecuta (Referenciado a los procedimientos del Sistema de Gestión)
- Requerimientos del puesto

Para el registro de esta información, se hará uso del formulario que se mostrará a continuación en la Figura 33

Es importante aclarar que los perfiles de puesto de Grupo Yeril figurarán como parte de los anexos, a partir de la página 188.

Figura 33. Perfil de Puesto Grupo Yeril.

Nombre del puesto:		
Empresa con la que labora:		
Puesto del jefe inmediato:		
Personal que tiene a cargo:		
MISIÓN DEL PUESTO		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO		
Escolaridad		
Experiencia		
Conocimiento		

Nota: DIMERCA

Medición del clima organizacional

A continuación se presentará una propuesta para establecer la medición de clima organizacional como parte de las funciones de recursos humanos, con una periodicidad e indicando cuales son los factores fundamentales a medir, todo esto tomando en cuenta el criterio experto de Simetrical, Business Strategy Innovation (2017) y Hay Group (2014).

La manera estándar de cuantificar el clima de una organización es a través de encuestas periódicas, mismas que se consideran una herramienta eficiente, rápida y con resultados cuantitativos que reflejan adecuadamente la situación. (Simetrical, Business Strategy Innovation, 2017)

Las encuestas deben referirse a los siguientes aspectos: objetivos, comunicación, grupo de trabajo, condiciones de trabajo, oportunidades de carrera, competencia encargados, compensación y reconocimiento. Estos rubros influyen ampliamente en el clima de una empresa.

Sin embargo, cabe resaltar que la medición del clima organizacional no es solo la aplicación de una encuesta, sino que, se le debe dar un seguimiento a los problemas evidenciados e implementarle soluciones a los mismos.

Se recomienda aplicar la encuesta dos veces al año, con una separación de tiempo considerable, es decir donde ya se hayan tomado acciones para corregir los problemas evidenciados, esto permitirá conocer si se mejoró respecto a la primera impresión.

Además, se propone que cuando se realice una encuesta de clima organizacional, se tome en cuenta los siguientes indicadores:

Estructura

¿Cómo se divide, agrupa y coordina la organización? ¿Cómo están relacionados los empleados en diferentes niveles jerárquicos? Normas, reglas, políticas y procedimientos en la estructura pueden facilitar o dañar el desempeño de los trabajadores. Una empresa con buen clima tiene una estructura claramente definida, razonada y controlada para propiciar la productividad.

Responsabilidad

¿Qué tan autónomos son los trabajadores? ¿Cuánta supervisión requieren? En una empresa con clima laboral positivo, los empleados son independientes y responsables de su trabajo, ya que encuentran valor en la organización.

Recompensa

¿El buen trabajo de los empleados es premiado adecuadamente? ¿Su esfuerzo y resultados son reconocidos? Recompensas claras, desde una aprobación verbal hasta un incentivo monetario, hacen que el trabajador se sienta parte de la empresa y dé lo mejor de sí.

Desafío

¿Hay nuevos retos en la empresa de forma constante? ¿O se cae fácilmente en la monotonía? ¿El clima laboral es adecuadamente competitivo? Los seres humanos aman superarse y adoran la competencia constructiva.

Relaciones

¿Cómo interactúan los individuos en la organización a nivel interpersonal? ¿Se siente el compañerismo? Las malas relaciones entre empleados son una de las maneras más comunes de fracasar. Un clima laboral positivo está impregnado de respeto, cooperación y buen trato.

Cooperación

¿Existe apoyo oportuno entre empleados? ¿Hay espíritu de equipo en la organización? Las organizaciones triunfan a través del esfuerzo mutuo orientado hacia objetivos en común.

Estándares

¿Existen parámetros adecuados para medir el cumplimiento de una tarea? ¿Son adecuados esos parámetros? Establece estándares justos y claros. Así proporcionarás a los empleados herramientas para medir su productividad en la empresa.

Conflicto

¿Cómo surgen los conflictos? ¿Son tratados adecuadamente? Afrontar conflictos de forma madura y proactiva es propio de una empresa con buen clima laboral.

Identidad

¿Los empleados se sienten parte de la empresa? La importancia del sentido de pertenencia no está en duda, la identificación del trabajador con su organización lo motiva a ser más productivo y eficiente.

Una vez aplicada la encuesta tomando en cuenta estos indicadores, se deberá evaluar cómo está la empresa, cuáles de ellos se están cumpliendo y cuáles no, y así establecer herramientas para fomentar un mejor clima laboral

Realizar un estudio de clima anual tiene sentido si se toma en consideración que gran parte de las planificaciones de negocio también tienen un ciclo anual. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, es recomendable realizar una evaluación cierto tiempo después de la primera para verificar cómo va la implementación del plan de acción para mejorarlo.

Sin duda, contar con los resultados de una encuesta de clima cada año, beneficia a las organizaciones significativamente, ya que permite iniciar los períodos de planificación de negocios más importantes, considerando dichos resultados.

Esta información también ayuda a “poner sobre la mesa” la voz de los empleados a la hora de tomar decisiones sobre las prioridades y objetivos organizacionales y, también guiar a los líderes para desarrollar estrategias exitosas de implementación de planes de negocios.

Indicadores de gestión

Se propone establecer indicadores que permitan un mejor control del proceso de recursos humanos, tomando como referencia, para reflexión de la importancia de los mismos, la frase “lo que no se mide, no se puede controlar”,

Entre lo que se propone medir está:

- Tiempo en cubrir una vacante
- Rotación de personal
- Porcentaje de personal que se va por las razones descritas en la encuesta

El tiempo de cubrir, tomará en cuenta desde el día que ingresa la solicitud, hasta que el colaborador ingresa a laborar, sin embargo, se valorará también el tipo de puesto y el medio por el cuál fue captado el personal.

La rotación de personal, se utilizará para investigar las causas de salida del personal, misma que será apoyada por un registro, en caso de ser por voluntad de la empresa se documentará el motivo por el cual se despide la persona, en caso de ser por voluntad del trabajador se aplicará la encuesta de salida de persona utilizada en el diagnóstico.

Con la encuesta, se calculará las causas con mayor incidencia de salida del personal por su voluntad, lo que permitirá tomar decisiones para retener personal importante.

Para lo anterior se propone utilizar lo siguiente:

En la Figura 34, se calculará el tiempo de cubrir una vacante.

Figura 34. Tiempo en cubrir una vacante.

TIEMPO EN CUBRIR UNA VACANTE					
PUESTO	TIPO	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE INGRESO	MEDIO DE RECLUTAMIENTO	DÍAS
					0
					0
					0
					0

Nota: Elaboración propia.

Para calcular el índice de rotación de personal se utilizará la siguiente Figura 35.

Figura 35. Índice de rotación de personal

INDICE DE ROTACIÓN				
Periodo	Salida del persona en el periodo	Trabajadores al inicio del periodo	Trabajadores al final del periodo	IRP
				#¡DIV/0!
				#¡DIV/0!
				#¡DIV/0!
				#¡DIV/0!

Nota: Elaboración propia.

Para tener un mayor control del motivo de salida del personal se utilizarán la Figura 36 y Figura 37, donde, en la Figura 36, se documentará si la salida es por despido o renuncia y cuál es el motivo, así como el tiempo en la organización.

Figura 36. Motivo de salida de personal

MOTIVO DE SALIDA			
Fecha	¿Despido o Renuncia?	Motivo de salida	Tiempo en la organización

Nota: Elaboración propia.

Mientras que, en la Figura 37, se cuantificarán los motivos de salida según la encuesta, por mes, lo que permitirá generar un gráfico para el análisis de los motivos y así establecer planes de acción, para minimizarlas.

Figura 37. Cuantificación de los motivos de salida.

MOTIVOS DE SALIDA		
Causa	Cantidad	Mes
Mejor salario		
Mejor puesto		
Mayores beneficios		
Problemas de salud		
Conflicto con encargados/compañeros		

Nota: Elaboración propia.

Cabe resaltar, que, para la salida de personal por decisión de la empresa, se utilizará la misma tabla, únicamente variarán las causas descritas anteriormente.

Análisis Económico

Para el cálculo del beneficio que se puede obtener con la implementación de esta propuesta se tomarán en cuenta los costos por contratación infructuosa, los cuales, se considera que, con la aplicación de esta propuesta se reducirán en un 50%.

Entre los costos tomados para calcular la pérdida total de una mala contratación, se toma en cuenta el costo por entrevista, tomando en cuenta el salario y el tiempo de los involucrados en la

entrevista, la inversión en inducción, tanto la de recursos humanos como la de salud ocupacional, de igual manera tomando en cuenta tiempo y salario de los involucrados.

Por último, se toma en cuenta la inversión por contratación, la cual incluye el salario de la encargada de contratación y el tiempo que tarda esta persona según indica en la publicación de la vacante, filtro de curriculums, citando a las personas a entrevista y en la preparación y acompañamiento en lectura del contrato con el nuevo colaborador.

A continuación se muestra el cálculo por estas contrataciones en la Figura 38.

Figura 38. Costos por malas contrataciones

FACTOR	COSTO POR PERSONA
INVERSIÓN EN CONTRATACIÓN	₡ 169.685,0

# CASOS DE ABANDONO	PÉRDIDA TOTAL
20	₡ 3.393.700

Nota: Elaboración propia.

Se puede observar en la Figura 38, que el costo promedio por una mala contratación es de ₡169.685,00; tomando en cuenta que existieron 20 casos de abandono laboral, según los registros del departamento de recursos humanos, entre enero y mayo del presente año, esto equivale a una pérdida de ₡3.393.700, por malas contrataciones.

Al reducir estos costos en al menos 50%, se ahorraría ₡1.696.850, esto debido a que se realizarán procesos de contratación adecuados, con filtros que permitan elegir a personas idóneas para desempeñar las funciones que se les indican.

Así como la medición del clima organizacional, generará que el proceso de recursos humanos tome decisiones adecuadas para reducir la rotación de personal, por inconformidades que se pueden evitar.

Además, entre los beneficios intangibles que se obtendrán será una mayor claridad en los procesos de contratación, debido a que serán más organizados y al comunicarlos adecuadamente se eliminará la carga de trabajo a otros departamentos por toda la búsqueda previa que actualmente realizan.

Así como también, el establecimiento de los perfiles de puesto permitirá una mayor organización a los colaboradores que ingresan. Apoyado con la inducción nueva donde se imparten temas de vital importancia para que el tiempo de adaptación del personal nuevo sea menor.

Tomando en cuenta, además que la consultoría no ha sido cobrada, por lo que se evita el costo de ¢1.125.000 considerando que la hora de consultoría se cobra a ¢25.000 y se trabajó en el diseño de este trabajo un aproximado de 45 horas.

Plan de Implementación

El plan de implementación, se mostrará mediante un diagrama de Gantt, el cual se muestra a continuación en la Figura 39.

Figura 39. Diagrama de Gantt de implementación

ACTIVIDAD	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Comunicación del nuevo procedimiento de contratación al proceso de RRHH	■															
Explicación de la entrevista de preselección	■															
Revisión Y ajuste de la entrevista de preselección		■	■													
Presentación de la nueva inducción				■												
Aprobación del procedimiento de contratación, entrevista de preselección e inducción					■	■										
Entrega y validación de perfiles de puesto							■	■								
Implementar proceso de contratación									■	■	■					
Divulgación de perfiles de puesto										■	■					
Explicación de herramienta de indicadores												■	■			
Implementación de herramienta de indicadores															■	■

Nota: Elaboración propia.

La primera actividad para la implementación de la propuesta descrita anteriormente, será comunicar el nuevo proceso de contratación, así como la explicación de la entrevista de preselección con la estructura indicada, misma que será revisada y en caso de requerir ajustes, se aplicarán, además se presentarán las modificaciones realizadas a la inducción, todo esto se realizará en un transcurso de cuatro semanas.

Además, se dará un plazo de dos semanas para que este procedimiento sea aprobado por las personas involucradas, en caso de requerir modificaciones según consideren, se realizarán.

Una vez aprobado, en la semana número 7 se entregarán los perfiles de puesto realizados para que estos sean validados y aprobados, de la semana 9 a la semana 11 se iniciará con la implementación del nuevo proceso de contratación, en paralelo en la semana 11 se divulgarán los perfiles de puesto.

Durante la semana 13 y 14 se explicará la herramienta de indicadores, misma que será ligada a la herramienta de gestión del procedimiento, que está por utilizarse debido al sistema de gestión que se está implementando en Grupo Yeril.

Para que durante la semana 15 y 16 se inicie la implementación con un acompañamiento para que la puedan seguir utilizando. De esta manera finalizará la implementación de la propuesta, que, como se pudo observar tendrá una duración de 16 semanas.

Referencias

- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago, Chile: Evolución S.A.
- Bravo Carrasco, J. (2013). *Gestión de Procesos (Valorando la práctica)* (Quinta ed.). Santiago: Evolución S.A.
- CELPAX. (19 de Marzo de 2016). *CELPAX*. Obtenido de <http://www.celpax.com/es/los-seis-indicadores-esenciales-de-recursos-humanos/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: MCGRAW-HILL.
- Gil Ojeda, Y., & Vallejo García, E. (Marzo de 2008). *Universidad de Málaga*. Recuperado el 03 de Febrero de 2018, de http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiapprocesos1.pdf
- Handl, K. A. (2014). Obtenido de <http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/Aplicaci%C3%B3n-pr%C3%A1ctica-Diagrama-de-Gantt-para-Jornada-IA-Handl.pdf>
- Hay Group. (2014). *Hay Group*. Obtenido de http://www.haygroup.com/downloads/ar/paper_insight.pdf
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., Mendoza Torres, C. P., & Cuevas Romo, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. Ciudad de México: MCGRAW-HILL.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Instituto Uruguayo de Normas Técnicas*. Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>
- Jiménez Calderón, V. (Diciembre de 2017). *Análisis del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal para la Empresa Suministros y Equipos de Proceso S.A, Basado en Competencias*. San José, Costa Rica.
- Joblers. (2018). *Joblers*. Obtenido de Joblers: <https://www.joblers.net/como-medir-el-clima-organizacional.html>
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de Procesos*.

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Julio de 2009). *MIDEPLAN*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Oficina Internacional del Trabajo. (s.f.). *CINTERFOR*. Obtenido de <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Ruiz-Falcó Rojas, A. (Marzo de 2009). *Universidad Pontificia Comillas Madrid*. Obtenido de <http://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>
- Simetrical, Business Strategy Innovation. (31 de Marzo de 2017). *Simetrical, Business Strategy Innovation*. Obtenido de <http://info.simetrical.com/blog/medir-clima-organizacional>
- Solis, J. J. (2018). *Evaluar*. Obtenido de <http://blogs.evaluar.com/6-metodos-para-identificar-la-cultura-organizacional-de-tu-empresa>
- Tecnológico de Monterrey. (2005). *Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap066/material/m2met_enc.pdf
- Zenteno Fouilloux, E. J. (2017). *Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145402/Propuesta-de-redise%C3%B1o-del-proceso-de-pedidos-y-despacho-de-alimentos-del-cliente-Compass-para.pdf?sequence=1>

Anexos

A continuación, se muestran las tres encuestas mencionadas en el capítulo IV, Análisis de la situación actual.

EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS GRUPO YERIL

Estimado colaborador, Grupo Yeril, quisiera unos minutos de su tiempo para realizarle algunas preguntas que permita realizar mejoras en la organización, en cuanto al departamento de Recursos Humanos. Esta información **solamente** se utilizará para los fines previamente descritos.

1. ¿Hace cuánto tiempo ingresó a laborar para Grupo Yeril?

2. Antes de ingresar a laborar, ¿Fue entrevistado por?

Encargado directo

Personal de Recursos Humanos

Otro

No fui entrevistado

3. Antes de la firma del contrato, ¿Conocía claramente cuáles eran los términos de este (Ejemplo: ¿Salario, horario, plazo, etc.)?

Sí

No

4. Cuando ingresó, ¿Recibió inducción empresarial?

Sí

No

5. Al ingresar a laborar a Grupo Yeril, ¿Se le indicaron claramente cuáles eran sus funciones?

Sí

No

6. Si su respuesta anterior fue no, ¿podría indicarnos un tiempo aproximado que tardó en adecuarse a sus funciones?

7. En caso de ser encargado, cuando requiere cubrir una vacante, ¿utiliza los servicios de RRHH para el reclutamiento del personal?

__ Sí

__ No

8. Si su respuesta anterior fue:

- No, indique ¿por qué no utiliza los servicios RRHH?

- Sí, ¿cuál fue el resultado?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA DE SALIDA DE PERSONAL

Estimado colaborador, Grupo Yeril, quisiera unos minutos de su tiempo para realizarle algunas preguntas que nos permita realizar mejoras en la organización, por lo que requerimos que conteste las preguntas con total sinceridad. Esta información **solamente** se utilizará para los fines previamente descritos.

Nombre y apellidos: _____.

Tiempo de permanencia en la organización: _____.

1. ¿Qué provoca su salida de Grupo Yeril?

- Oportunidades de crecimiento
- Mejor salario
- Mejor puesto
- Beneficios
- Salud
- Conflictos con encargado/compañeros
- Otro: _____

2. ¿Cómo se sentía con su trabajo?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Mis habilidades era valoradas adecuadamente					
Tenía suficientes recursos para completar mi trabajo					
El trabajo me parecía interesante					
Mi trabajo era reconocido por mis encargados					
Mis colegas me mostraban respeto					

3. ¿Qué tan satisfecho estaba con...?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Oportunidades de crecimiento					
Salarios					
Clima laboral					
Sus encargados					
Horario de trabajo					

4. ¿Recomendaría a alguien trabajar en la empresa?

__ Sí

__ No

¿Por qué?

Observaciones:

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Grupo Yeril, como compañía preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera invertir un minuto de su tiempo en rellenar esta encuesta. **Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.**

Tipo de puesto:

Administrativo

Operativo

1. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (Iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que este es:

Muy confortable

Confortable

Regular

Incómodo

Muy incómodo

2. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

3. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Siempre

Casi siempre

- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

- Muy alto
- Alto
- Regular
- Bajo
- Muy bajo

5. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

6. Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

7. Los jefes valoran y reconocen mi trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

Casi nunca

Nunca

8. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es

Muy alto

Alto

Regular

Bajo

Muy bajo

9. En la organización las funciones están claramente definidas

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

10. Podría comentar cuales aspectos podría ayudar a mejorar el ambiente de trabajo de la organización.

PERFILES DE PUESTO DE GRUPO YERIL

Nombre del puesto:	Representante de la dirección	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Director de Operaciones	
Personal que tiene a cargo:	N/A	
MISIÓN DEL PUESTO		
Asegurar la correcta implementación de los procesos para gestionar la calidad		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Generar el 6F03, Administración del Sistema de Gestión	6P01	2.2
Administrar documentos del Sistema de Gestión	7P01	2.3
Actualiza la 7F01, Guía Maestra de Documentos	7P01	2.4.4
Generar documentos del Sistema de Gestión	7P01	2.5
Realizar cambios en documentos	7P01	2.9
Manejo de documentos obsoletos	7P01	2.10
Mantener actualizado el control de los registros (7F02, Identificación de los Registros)	7P01	2.12
Tabular y Procesar datos de la encuesta de la satisfacción del cliente	9P01	2.2.3.3
Registro y atención de quejas	9P01	2.3.2
Coordinar auditorías internas de la calidad	9P01	2.4.1
Planificación de auditorías	9P01	2.4.2.2
Preparar sesiones para repasos de la metodología de auditoría	9P01	2.4.2.5
Generar el 9F07, Informe Consolidado de la Auditoría Interna	9P01	2.4.5.5
Realizar Auditorías de visita en caso de requerirse	9P01	2.4.6.2
Resguardar los registros del proceso de auditoría	9P01	2.4.7.2

Preparar el 9F08, Informe de la Revisión por la Dirección	9P01	2.5
Realizar el 9F10, Análisis de datos	9P01	2.6.9
Generar la 10F01, Acción Correctiva en caso de ser necesario	10P01	2.2.3.1
Controlar los plazos de Cumplimiento de la 10F01, Acción Correctiva en el 10F02, Control de Acciones Correctiva	10P01	2.2.3.3
Verificar la ejecución de las Acciones Correctivas	10P01	2.2.5.2

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Ingeniería Industrial o carrera a fin
Experiencia	Al menos un año en administración de procesos
Conocimiento	Mejora de procesos, Herramientas e Ingeniería Industrial, manejo de paquete Office.

Nombre del puesto:	Gerente de Recursos Humanos	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente Administrativo CS	
Personal que tiene a cargo:	Encargada de Recursos Humanos, Encargada de planillas, Encargada de contrataciones, Auxiliar de Deducciones, Auxiliar de RRHH y Encargada de Servicios.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Administrar los recursos humanos de Grupo Yeril de acuerdo a las normas y procedimientos aplicables, otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas al personal para el desarrollo de sus funciones.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Servicio al cliente interno	7P02	
Resolución alterna de conflictos	7P02	
Atención y seguimiento de procesos judiciales	7P02	
Relaciones laborales	7P02	
Motivación de colaboradores	7P02	
Coordinación interna del sistema de gestión	7P02	
Asistir a reuniones con la gerencia general	7P02	
Responsable general de la gestión del departamento de RRHH.	7P02	
Seguimiento de las relaciones con la Sede de Belén	7P02	
Acompañar el sistema de reclutamiento y selección, apoyado en el formulario 6F01, Objetivos empresariales.	7P02	
Participar activamente en la creación y renovación de las políticas del departamento	7P02	
Desarrollar las reuniones para gestionar la minuta de trabajo	7P02	
Revisión semanal de planillas	7P02	

Verificación y firma de documentación oficial para colaboradores y entidades gubernamentales y comerciales	7P02	
Visitar los diferentes proyectos de construcción para atender en sitio a los colaboradores.	7P02	
Visitar los talleres y departamentos para propiciar el acercamiento con el personal.	7P02	
Colaborar en creación y renovación de los perfiles de puestos.	7P02	
Desarrollo de competencias; Capacitaciones su implementación y posterior evaluación	7P02	
Análisis y mejoramiento continuo del Clima organizacional	7P02	
Coordinar la aplicación de instrumentos para la evaluación del desempeño, no solo de RRHH sino del Grupo Yeril en general, con base en el procedimiento 9P01.	7P02	
Coordinar actividades para la integración del personal, sociales y espirituales.	7P02	
Velar por correcta incorporación de la filosofía empresarial del Grupo Yeril en todos los colaboradores	7P02	
Contribuir al desarrollo de las competencias blandas de los líderes del Grupo Yeril.	7P02	
Coordina y verifica la adecuada documentación de todas las gestiones de las relaciones laborales, asegurando que los expedientes de cada colaborador estén completos, ordenados, ubicables y con todo el respaldo necesarios ante una eventual contingencia laboral.	7P02	
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO		
Escolaridad	Licenciatura en Administración de negocios, especialidad en Recursos Humanos.	
Experiencia	3 años de experiencia en puestos similares.	
Conocimiento	Paquete Office, reclutamiento, incentivos, legislación laboral, manuales de procedimientos, perfiles de puestos, resolución alterna de conflictos, análisis de clima organización, liderazgo, planeamiento estratégico, habilidad para trabajar bajo presión y con poca supervisión. Desarrollo de competencias.	

Nombre del puesto:	Encargada de Recursos Humanos	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente de Recursos Humanos	
Personal que tiene a cargo:	Encargada de Planillas, Encargada de Contratación, auxiliar de deducciones y auxiliar de recursos humanos	
MISIÓN DEL PUESTO		
Velar por la correcta ejecución de los procesos de Recursos Humanos de Grupo Yeril.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Registrar la asistencia a las capacitaciones (7F06, Asistencia a capacitaciones)	7P02	2.4.2.1
Evaluar la satisfacción del personal, respecto a las capacitaciones (7F50, Encuesta satisfacción capacitación)	7P02	2.4.2.2
Registrar la ejecución de las capacitaciones (7F05, Plan y Control de capacitación)	7P02	2.4.2.3
Recibir y Archivar los Certificados de participación en las capacitaciones que se impartan	7P02	2.4.3.6
Evaluar la impacto de las Capacitaciones	7P02	2.4.4.1
Presentar la planilla de la CCSS e INS, en sus respectivos sistemas informáticos.	7P02	2.6.2
Generar el 7F76, Cálculo de liquidaciones, en caso de requerirse.	7P02	2.8.1
Realizar el 7F77, Finiquito Laboral	7P02	2.8.3
Liquidar a los empleados del software	7P02	2.8.4
Documentar las salidas de los colaboradores a vacaciones	7P02	2.10.3
Llevar control de vacaciones del personal	7P02	2.10.4
Actualizar el 7F08, Generador de pago	7P02	
Realizar cartas de despido	7P02	
Verificar concordancia de planillas (Software – 7F08, Generador de planilla) y aplicar las mismas en el sistema.	7P02	

Coordinar actividades de convenios empresariales	7P02	
Enviar boletas de pago al personal administrativo	7P02	
Realizar amonestaciones al personal, cuando se requieran.	7P02	
Revisión de viáticos de personal de Ingeniería.	7P02	
Realizar reapertura del INS	7P02	
Revisión de los reportes 7F15, Caja- INS y 7F16, Aguinaldo	7P02	
Atención a dudas en general de los colaboradores	7P02	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachiller en Recursos Humanos
Experiencia	Al menos 2 años de experiencia.
Conocimiento	Dominio de Office, atención al cliente, legislación laboral vigente, procesos secretariales, control interno de procesos, manejo de planillas ante la CCSS e INS.

Nombre del puesto:	Encargada de planillas	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez	
Puesto del jefe inmediato:	Encargada de Recursos Humanos	
Personal que tiene a cargo:	NA.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Asegurar, de acuerdo con la aplicación de los procedimientos establecidos, el pago oportuno a los colaboradores.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Recibir la información de las horas laboradas del personal	7P02	2.5.1.1
Generar semanalmente, la planilla operativa (7F08, Generador de planilla)	7P02	2.5.1.4
Subir la información de horas laboradas y permisos, colaborador por colaborador.	7P02	2.5.1.8
Generar constancias salariales	7P02	2.9.1
Generar el 7F07, Reporte General	7P02	
Realizar el cálculo para el rebajo de embargos y pensiones	7P02	
Realizar semanalmente el reporte unitario general	7P02	
Realizar el reporte de ASOMEGA		
Cálculo de retenciones salariales		
Elaborar los incentivos de cumpleaños		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachiller en Administración de Negocios.
Experiencia	Al menos 2 años experiencia.
Conocimiento	Dominio de paquete Office, gran habilidad en el uso de Excel, atención al cliente, legislación laboral vigente, presentación de planillas ante la CCSS y el INS, tramitología de oficina.

Nombre del puesto:	Encargada de Contratación	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Encargada de Recursos Humanos	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Asegurar el proceso de reclutamiento y selección para satisfacer en tiempo y forma los requerimientos de los encargados de proceso.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Publicar vacantes de personal, según sus requerimientos	7P02	2.3.1.3
Seleccionar los potenciales candidatos según el 7F03, Perfil de puesto	7P02	2.3.1.4
Contactar para entrevista a los candidatos seleccionados	7P02	2.3.1.5
Recibir al nuevo colaborador y crear expediente con los documentos que se soliciten.	7P02	2.3.2.2
Realizar la inducción empresarial a los colaboradores nuevos	7P02	2.3.2.4
Inclusión del personal al INS y CCSS	7P02	
Registrar en el reloj marcador al personal de nuevo ingreso	7P02	
Mantener información del personal actualizada (bases de dato, expedientes, entre otros)	7P02	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachiller en Administración de Recursos Humanos
Experiencia	Al menos 2 años de experiencia.
Conocimiento	Dominio de paquete Office, gran habilidad en el uso de Excel, atención al cliente, legislación laboral vigente, inclusión de personal por primera vez al INS y la CCSS, haber desarrollado todo el proceso de reclutamiento y selección, políticas de atracción de personal, sondeo de mercado laboral, contratos laborales, y manejo de redes sociales (para los procedimientos de publicación).

Nombre del puesto:	Auxiliar de deducciones	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Encargada de Recursos Humanos	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Procesar toda la información necesaria para la aplicación adecuada de las deducciones, generando el pago oportuno a los colaboradores.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Generar los 7F73 Adicionales de Pago y 7F74 Pasajes – viáticos de proyecto del personal operativo.	7P02	2.5.1.5
Agregar Al 7F08, Generador de planilla los rebajos al salario	7P02	2.5.1.6
Generar y controlar los montos y fechas de las deducciones	7P02	2.5.2.3
Generar el reporte 7F15, Caja- INS	7P02	
Generar semanalmente el reporte 7F16, Aguinaldo.	7P02	
Generar el 7F08, Generador de planilla del personal administrativo	7P02	
Agregar Al 7F08, Generador de planilla los 7F73 Adicionales de Pago y 7F74 Pasajes – viáticos de proyecto del personal operativo. (AYS y CS)	7P02	
Generar los costos de mano de obra de cada proyecto	7P02	
Generar la facturación de la empresa AYS	7P02	
Generar el informe de cuentas por cobrar		
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO		
Escolaridad	Estudiante avanzado de la carrera de administración de negocios.	
Experiencia	Al menos 2 años de experiencia en puestos similares.	
Conocimiento	Dominio de paquete Office, gran habilidad en el uso de Excel, atención al cliente, legislación laboral, facilidad para las aplicaciones matemáticas, acostumbrado a trabajar con poca supervisión.	

Nombre del puesto:	Auxiliar de Recursos Humanos
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez
Puesto del jefe inmediato:	Encargada de Recursos Humanos
Personal que tiene a cargo:	NA.

MISIÓN DEL PUESTO

Brindar el apoyo requerido para el cumplimiento oportuno de las responsabilidades del proceso de recursos humanos.

PERFIL DE RESPONSABILIDADES

ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Generar reporte de seguimiento de personal	7P02	
Archivar documentos en expedientes de cada trabajador	7P02	
Generar las planillas de las empresas Metal y P-tro, tanto el 7F08, Generador de planilla como la carga al software.	7P02	
Realizar la carga de las deducciones, 7F73 Adicionales de pago y 7F74 Pasajes-viáticos de proyecto al software	7P02	
Realizar y enviar órdenes de compra de supermercado para su respectiva aprobación.	7P02	
Imprimir y recortar las boletas de pago del personal operativo para su envío a los proyectos que corresponde.	7P02	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad	Técnico medio en Recursos Humanos (Parauniversitario)
Experiencia	Un año de experiencia.
Conocimiento	Manejo de Excel intermedio y paquete de office, atención al cliente, legislación laboral, habilidades para redacción de informes.

Nombre del puesto:	Encargado de Salud Ocupacional	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Director de Operaciones	
Personal que tiene a cargo:	Prevencionista	
MISIÓN DEL PUESTO		
Asegurar la salud y seguridad ocupacional tanto del personal de oficina, como taller y campo, verificando el cumplimiento de los requerimientos de seguridad así como gestionando la documentación que corresponda.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Planificar las visitas de proyecto de los prevencionistas	7P03	2.3.1.1
Coordinar con los encargados de SO de constructoras, las normas y requisitos a aplicar en los proyectos.	7P03	2.3.1.2
Enviar las planillas del INS y CCSS al encargado de SO de la constructora	7P03	2.3.2.2
Impartir la inducción de salud ocupacional a los colaboradores de nuevo ingreso.	7P03	2.4.3.1
Coordinar la asistencia de los colaboradores a las charlas de salud ocupacional impartidas por las constructoras	7P03	2.3.2.3.3
Revisar diariamente el uso de EPP de cada colaborador en taller	7P03	2.4.1.1
Revisar el orden y aseo de las bodegas	7P03	2.4.1.2
Realizar inspecciones diarias en los talleres para verificar uso correcto de maquinaria y herramientas	7P03	2.4.1.3
Realizar una revisión mensual del estado de los extintores	7P03	2.4.1.4
Realizar una revisión mensual de la señalización adecuada de los talleres	7P03	2.4.1.5
Realizar una revisión, cada dos semanas de: Scissors, montacargas, líneas de vida y arnés, andamios y soldadores.	7P03	2.4.1.6
Realizar mensualmente, capacitaciones al personal	7P03	2.4.4.1
Manejar el stock de botiquín	7P03	2.4.5

Solicitar los certificados ambientales según corresponda	7P03	2.4.8.1
Solicitar al encargado de SO de la constructora el MSDS	7P03	2.4.8.2
Actualizar los datos de la comisión de SO	7P03	2.4.8.3
Generar informe de horas hombre	7P03	2.4.8.4
Completar el formulario de las constructoras respecto al panorama de riesgo por proyecto	7P03	2.4.8.5
Generar amonestaciones en caso de incumplimiento con el EPP	7P03	2.5.1
Comunicar las amonestaciones generadas al proceso de RRHH	7P03	2.5.2
Documentar los accidentes en el 7F42, Registro de accidentes	7P03	2.5.3

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Técnico en Salud Ocupacional
Experiencia	2 años o más
Conocimiento	Manejo de paquete Office. Conocimiento en normativa de SO.

Nombre del puesto:	Prevencionista	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Encargado Operativo de Salud Ocupacional	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Promover acciones preventivas y correctivas con el fin de evitar accidentes de trabajo en los colaboradores de Grupo Yeril.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Realizar inspecciones en campo de: trabajos en altura, scissors, montacargas, líneas de vida y arnés, extintores, andamios, soldadores, EPP personal, montacargas telescópico; todo lo anterior con los formularios establecidos.	7P03	2.3.1.3
Completar el formulario de permiso de trabajo y entregar a la constructora	7P03	2.3.2.4.2
Realizar solicitud de EPP al bodeguero de campo para que le comunique al ingeniero residente.	7P03	2.3.3.1
Resolver las tareas de retroalimentación indicadas por el encargado de prevención	7P03	2.4.7
Generar amonestaciones en caso de incumplimiento con el EPP	7P03	2.5.1
Comunicar las amonestaciones generadas al proceso de RRHH	7P03	2.5.2
Documentar los accidentes en el 7F42, Registro de accidentes	7P03	2.5.3

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Técnico medio en Salud Ocupacional
Experiencia	Experiencia en construcción
Conocimiento	Manejo de paquete office, Conocimiento en Normativa de SO

Nombre del puesto:	Gerente Administrativo CS	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente General	
Personal que tiene a cargo:	Encargada de Cuentas por cobrar, encargada de cuentas por pagar, encargado de contabilidad, Gerente de recursos Humanos.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Vigilar, gestionar y coordinar que la administración de los recursos humanos, servicios generales, contables y financieros, se ejerzan de acuerdo a la normatividad legal y operativa, con la finalidad de hacer más eficiente el aprovechamiento de los recursos		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Revisar el 7F08, Generador de planilla, 7F73 Adicionales de pago, 7F74, Pasajes – viáticos de proyecto, 7F89 Auxiliar Soda, 7F75, Auxiliar de Ayuda y 7F13, Auxiliar normal.	7P04	2.7.1
Realizar el 7F111, Resumen de planillas	7P04	2.7.3
Realizar el cálculo para el pago entre empresas y cambio de divisas	7P04	2.8
Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad		
Velar por la aplicación y cumplimiento de las normas de la organización		
Formula y propone a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.		
Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables		
Velar por la elaboración y control de presupuestos.		
Revisar la gestión de diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, incremento o		

creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.		
Supervisar todo lo concerniente a la gestión del talento humano y la creación de las diferentes nominas realizadas en Grupo Yeril.		
Aprobar y firmar el reporte de honorarios profesionales bajo la modalidad de horas-hombre y suma Global.		
Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (Asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc).		
Controlar y registrar por separado los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa.		
Velar por la elaboración de informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.		
Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.		
Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.		
Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.		
Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.		
Velar con el cumplimiento de las funciones de gestión de todo lo que son servicios generales para el grupo empresarial.		
Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Licenciado en Ingeniería Industrial / Licenciado en Administración de empresas
Experiencia	Dos años de experiencia en el área contable y financiera Experiencia con el manejo de personal administrativo.
Conocimiento	Excelentes habilidades de comunicación, Ética profesional, liderazgo, planeación y control de procesos financieros y de capital humano,

	elaboración de nómina y leyes que la rigen, cálculo de garantías sociales y distribución contable de la misma, contabilidad de costos, leyes y reglamentos que rigen el área administrativa financiera, uso de Excel Intermedio.
--	--

Nombre del puesto:	Encargada administrativa Metal	
Empresa con la que labora:	Atlantic Investment S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente Administrativo CS	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Ejecutar los procesos administrativos del área, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Servicio al cliente y facturación	7P04	2.18
Realizar la facturación semanalmente, según el 7F93, Informe Metal – P-tro	7P04	2.19.1
Manejo de Caja Chica	7P04	2.21
Colaborar en funciones de Recursos Humanos	7P04	2.22
Apoyo en funciones de gestión comercial (coordinar llamadas a clientes, cobros pequeños por tabla.)	7P04	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachiller en administración de empresas, contabilidad o carrera a fin.
Experiencia	En el área de facturación, crédito y cobro.
Conocimiento	Manejo de Office. Atención al cliente.

Nombre del puesto:	Asistente administrativa	
Empresa con la que labora:	Atlantic Investment S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente Administrativo CS	
Personal que tiene a cargo:	NA.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Ejecutar los procesos administrativos del área, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Generar 7F66, Orden de compra manual, según se requiera	7P04	2.23
Realizar la facturación semanal de la empresa P-TRO	7P04	2.24
Manejo de Caja Chica	7P04	2.25
Enviar boletas de pago a los colaboradores de la empresa P-TRO	7P04	2.26.4
Actualizar el 7F103, Control de depósitos bancarios	7P04	2.27.1
Actualizar mensualmente el 7F104, Informe tarjeta de crédito	7P04	2.28.1
Brindar apoyo al encargado de transporte en la realización del 7F105, Control de pólizas INS	7P04	2.29.1
Archivar documentación de vehículos y equipos	7P04	
Enviar documentos de equipos y operarios a los proyectos que lo requieran (Según solicitud del ingeniero)	7P04	
Apoyar en la recarga de combustible de los transportistas que lo soliciten.	7P04	
Revisión y ajuste de inventarios de Metal		
Revisar pedidos y solicitar compras a proveeduría		
Ingresar facturas de compra al software y enviar el corte de facturación		
Realizar mensualmente informe de inventarios.		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachiller en administración de empresas, contabilidad o carrera a fin.
Experiencia	En el área de facturación, crédito y cobro.
Conocimiento	Manejo de Office. Atención al cliente.

Nombre del puesto:	Encargada de cuentas por pagar	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente Administrativo CS	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Llevar el control, registro y emisión autorizada de los pagos a proveedores, con la finalidad de simplificar y asegurar que estos se realicen.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Revisar las cuentas por pagar	7P04	2.4.1
Solicitar a cada proveedor el estado de cuenta	7P04	2.4.2
Actualizar la 7F18, Proyección de pago	7P04	2.4.3
Programar la transferencia de pago de proveedores	7P04	2.4.7
Realizar el 7F91, Sistema de cuentas por pagar	7P04	2.7.4

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Estudiante de Contaduría (50% de avance), Bachiller en contaduría.
Experiencia	Al menos un año de experiencia en empresas de servicios, cobros de facturas.
Conocimiento	Manejo de paquete Office, Manejo de incobrables, Normativa Contable,

Nombre del puesto:	Encargada de cuentas por cobrar	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente Administrativo CS	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la empresa y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos del Grupo Yeril.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Contactar a los clientes, para realizar el cobro por las etapas de los proyectos	7P04	2.5.1
Dar seguimiento a estos los clientes, según la 8F52, Tabla de avance	7P04	2.5.2
Generar proyección de cuentas por cobrar y mantenerla actualizada	7P04	2.5.4
Realizar declaraciones del proyecto ante el INS	7P04	2.6.1
Cargar los pagos y verificar que está correcto con el 7F91, Sistema de cuentas por pagar	7P04	2.7.5
Realizar anticipos al Ministerio de Hacienda, correspondiente al impuesto de renta.	7P04	2.9.1
Manejo de Caja Chica	7P04	2.10

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Estudiante de Contaduría (50% de avance), Bachiller en contaduría.
Experiencia	Al menos un año de experiencia en empresas de servicios, trámites de facturación.
Conocimiento	Manejo de paquete Office, deseable conocimiento de normas contables.

Nombre del puesto:	Encargado de Contabilidad	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente Administrativo CS	
Personal que tiene a cargo:	Asistente contable	
MISIÓN DEL PUESTO		
Supervisar y coordinar el registro contable de las operaciones, así como la elaboración/supervisión de los estados contables, en el marco de la normativa vigente.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Realizar estados financieros	7P04	2.11
Realizar el informe correspondiente al D151.	7P04	2.9.2
Revisar conciliación bancaria	7P04	2.12
Revisar y aprobar el 7F92, Conciliación de provisiones	7P04	2.13
Revisar las provisiones (7F92, Conciliación de provisiones)	7P04	2.13
Realizar todo el proceso del ciclo contable	7P04	
Realizar conteos físicos de inventarios del Grupo		
Asistir a reuniones con el equipo financiero y contralor para la mejora del proceso de contabilidad		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachiller en Contaduría Pública
Experiencia	Al menos 4 años en puestos similares.
Conocimiento	NIIF, NIC, NIA, Ciclo contable, Manejo de Excel

Nombre del puesto:	Asistente contable	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Contabilidad	
Personal que tiene a cargo:	NA.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Realizar y presentar de forma razonable y adecuada la información financiera de Grupo Yeril		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Generar mensualmente, el 7F24, Informe estados financieros	7P04	2.11.1
Realizar conciliaciones	7P04	2.12
Realiza la 7F106, Tabla de pago	7P04	2.14.3
Realizar la revisión de bancos	7P04	2.15
Realizar análisis de antigüedad de saldos	7P04	2.16
Realizar el conteo del inventario físico y realizar el respectivo informe de forma semanal de la soda de Grupo Yeril		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachillerato en Contaduría Pública
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
Conocimiento	Ciclo contable, Manejo de Paquete Office, Conocimientos de las NIC.

Nombre del puesto:	Administrador P-TRO	
Empresa con la que labora:	P-TRO	
Puesto del jefe inmediato:	Director de Operaciones	
Personal que tiene a cargo:	Encargado de Choferes, Gestor de Mantenimiento, Técnico TI.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Coordinar las distintas labores administrativas y operativas de la empresa especializada en equipo y mantenimiento		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Recibir solicitudes equipo y herramienta.	7P06	2.4.2
Actualizar el cronograma de pedido de herramienta	7P06	2.4.2
Realizar, mensualmente, el 8F01 Gestión del procedimiento	7P06	2.7
Gestionar la solución de fallos de equipos	7P07	2.6
Revisar el corte de facturación (Cuentas por pagar)	7P04	
Realizar la proyección de consumo de combustible por equipo	7P06	
Compra de suministros especiales, en caso de requerirse, por criterio técnico.		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Ingeniero Electromecánico.
Experiencia	Al menos dos años de experiencia en manejo de personal.
Conocimiento	Conocimiento técnico para compra de maquinaria y repuesto, Mantenimiento preventivo, administración de mantenimiento, análisis de fichas técnicas, instalaciones eléctricas residenciales e industriales, aire acondicionado, administración de empresas.

Nombre del puesto:	Técnico TI	
Empresa con la que labora:	P-TRO	
Puesto del jefe inmediato:	Administrador P-TRO	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Brindar apoyo en el ámbito informático a los colaboradores de Grupo Yeril		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Realizar mantenimiento preventivo al equipo informático	7P05	2.4
Registrar la entrega del equipo informático mediante el 7F48, Entrega de Equipo	7P05	2.5.1
Mantener actualizado el 7F21, Inventario de TI	7P05	2.5.3
Crear el usuario y correo de los colaboradores que ingresan a laborar con Grupo Yeril.	7P05	2.6
Brindar solución a las averías que presenten los colaboradores con sus equipos informáticos.	7P05	2.8

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Técnico en informática o bachillerato a fin. Técnico en redes
Experiencia	Soporte en mantenimiento de equipo, redes, cámaras, servidores. Mínimo un año en esta área como técnico. Experiencia en cableado y estructurado de redes. Sistemas operativos como Windows, Mac OS y Windows server (2008-2012)
Conocimiento	Redes, Sistemas operativos, Cámaras, Mantenimiento de equipos, servidores, telefonía (hibrida)

Nombre del puesto:	Encargada de servicios	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente de Recursos Humanos	
Personal que tiene a cargo:	Oficiales de seguridad, Misceláneas y Cocineras.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Mantener la seguridad, el orden y aseo de las empresas.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Coordinar las áreas de limpieza para el personal	7P06	2.5.5.1
Realizar las compras de los productos de limpieza	7P06	2.5.5.2
Resguardar las llaves de las instalaciones de Grupo Yeril	7P06	2.6.1
Atender recepción de Grupo Yeril		
Atender a proveedores o clientes, según corresponda		
Manejo de caja chica (Soda Grupo Yeril)		
Atender la soda de Grupo Yeril		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachiller en educación media.
Experiencia	Mínimo dos años en puestos similares
Conocimiento	Manejo de personal, seguridad y monitoreo, servicio al cliente, paquete office.

Nombre del puesto:	Encargado de Mantenimiento	
Empresa con la que labora:	AYS S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Director de Operaciones	
Personal que tiene a cargo:	Colaboradores operativos de remodelaciones	
MISIÓN DEL PUESTO		
Gestionar el desarrollo adecuado de la mejora de la infraestructura en Grupo Yeril.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Revisar el estado de la infraestructura periódicamente.	7P06	2.5.1.2
Facilitar los materiales a los colaboradores operativos para el mantenimiento de las instalaciones	7P06	2.5.2.2
Reportar el avance en las remodelaciones	7P06	2.5.2.3
Elaborar presupuesto de Mano de Obra (EDT taller y campo)		
Facturación de subcontratos internos y externos de Mano de Obra		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Ingeniero Civil
Experiencia	Al menos dos años en puestos similares.
Conocimiento	Construcción, generación de presupuestos, estructuras metálicas, manejo de AutoCAD, Office.

Nombre del puesto:	Gestor de Mantenimiento	
Empresa con la que labora:	P-TRO	
Puesto del jefe inmediato:	Administrador P-TRO	
Personal que tiene a cargo:	Técnico de Mantenimiento	
MISIÓN DEL PUESTO		
Asegurar que la herramienta y equipo esté en condiciones óptimas para su uso.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Programar el mantenimiento de cada equipo	7P06	2.3.3
Realizar revisiones del equipo de transporte 7F27, Revisión de equipo transporte	7P06	2.3.6
Revisar la 7F86, bitácora de transporte, anotar viajes no programados y actualizar LPS	7P06	2.3.12
Actualizar la 7F28, Bitácora de mantenimiento de equipo	7P06	2.4.12
Coordinar la compra de herramientas eléctricas y repuestos, con proveeduría.	7P06	2.4.13
Actualizar el programa de limpieza y garantías del servicio de aire acondicionado, en el 7F30, Programa AC	7P06	2.5.4.1
Mantener actualizada la información del F7F32, Equipo de Seguimiento y medición	7P07	2.3.1
Enviar a calibrar el equipo según le corresponda	7P07	2.5
Brindar atención a los máximos y mínimos de las bodegas de consumibles de mantenimiento, para mantener stock de repuestos en los talleres.	7P06	
Chequeo y seguimiento de las planillas de las cuadrillas de mantenimiento, en pro de dar apoyo a las requisiciones semanales.		
Seguimiento a la documentación legal respectiva, a los equipos de transporte y su fiel cumplimiento (RTV, Marchamo, INS, Licencia, entre otros).		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Ingeniero Mecánico/Electromecánico
Experiencia	Al menos con 3 años de experiencia en mantenimiento general. Experiencia deseable de equipos, maquinaria pesada, soldadura y otros.

Conocimiento	Planificación y diseño de plan de mantenimiento de equipos y herramientas. Mecánica, Electricidad y procesos de mantenimiento. Microsoft Office (Excel, Word y Project). Manejo de software de producción
---------------------	---

Nombre del puesto:	Encargada de Presupuesto	
Empresa con la que labora:	Estructuras y Construcciones Yeril S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente Comercial	
Personal que tiene a cargo:	Presupuestistas	
MISIÓN DEL PUESTO		
Coordinar las actividades del equipo de ventas, velando por cumplir con los requerimientos del cliente para lograr un aumento en las ventas de Grupo Yeril.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Programar y clasificar los proyectos que ingresan	8P01	2.3.1.2
Supervisar las ofertas y los conceptos de análisis, interpretación, cuantificación y constructividad de las obras que se cotizan en cada proyecto.	8P01	2.3.3.10
Controlar mediante herramientas la efectividad de las ofertas enviadas y generar una estadística para tener un valor del costo en el mercado.	8P01	2.3.4.1
Revisar el alcance y verificar los precios contra el historial.	8P01	
Analizar el seguimiento de proyectos, y atender las demandas de los clientes, para iniciar la negociación para un proyecto por adjudicarse.	8P01	
Evaluar, documentar y corregir el proceso del procedimiento de presupuesto.	8P01	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Ingeniería Civil
Experiencia	Al menos 3 años como encargada de presupuesto. Experiencia en generación de ofertas, manejo de cartera de clientes y servicio al cliente, dirigencia de personal, de preferencia en el sector de estructuras de acero.
Conocimiento	Conocimiento de materiales de uso en la industria de construcción en acero. Conocimiento de Word, Excel, AutoCAD, Adobe. Capacidad para organizar personal a cargo. Programación de demandas.

Nombre del puesto:	Presupuestistas	
Empresa con la que labora:	Estructuras y Construcciones Yeril S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Encargada de presupuesto	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Realizar el presupuesto completo según las diferentes necesidades del cliente externo con la finalidad de concretar la venta del proyecto.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Crear carpeta del proyecto, e ingresa la información que corresponde.	8P01	2.3.1.3 2.3.1.5
Revisar planos, realizar alcance del proyecto y magnitud de oferta a realizar.	8P01	2.3.1.9
Generar la lista de materiales, en la 8F03, Orden de trabajo.	8P01	2.3.1.12
Enviar oferta al cliente	8P01	2.3.3
Almacenar los formularios 8F06, Oferta escrita y 8F05, Desglose de oferta	8P01	2.3.3.14
Asegurar que el cliente recibió la oferta	8P01	2.3.3.16
Dar seguimiento a las ofertas enviadas	8P01	2.3.3.17

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Estudiante de Ingeniería Civil
Experiencia	Al menos 6 meses como Presupuestistas
Conocimiento	Presupuestos (Interpretación de planos, manejo de AutoCAD, manejo de Excel básico)

Nombre del puesto:	Encargado comercial Metal – P-TRO	
Empresa con la que labora:	Atlantic Investment	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente comercial	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Coordinar las actividades de ventas y planes de comercialización, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Atender las solicitudes del cliente	8P01	2.4.1 2.5.3
Realizar la cotización del trabajo solicitado	8P01	2.4.1.5 2.5.4
Actualizar la base de datos de cotizaciones	8P01	2.4.1.8
Dar seguimiento a cotizaciones	8P01	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Estudiante avanzado de Ingeniería Civil
Experiencia	Al menos un año en puestos similares.
Conocimiento	Ventas/Presupuestos (Interpretación de planos, manejo de AutoCAD, manejo de Excel básico). Conocimiento en estructura metálica.

Nombre del puesto:	Gerente de Consultoría y Asistencia técnica	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerencia General	
Personal que tiene a cargo:	Encargada de planos de fabricación y montaje, encargado de diseño.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Coordinar la organización del proceso de consultoría y asistencia técnica de Grupo Yeril, asegurándose de cumplir con los requerimientos del cliente.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Comunicar los trabajos que se deben realizar respecto a remodelaciones de infraestructura.	7P06	2.5.2.1
Solicitar información preliminar al cliente para el desarrollo del proyecto	8P01	2.6.3
Negociar la oferta presentada al cliente, en conjunto con el arquitecto asignado.	8P01	2.6.6
Entregar al cliente un cronograma de las etapas del proyecto	8P01	2.6.9
Distribuir entre los arquitectos, los proyectos adjudicados.	8P02	2.3.1.1
Realizar visitas a sitio y solicitar documentación al cliente	8P02	2.3.1.2
Asistir a reuniones con el cliente, para negociar entregas parciales de planos constructivos.	8P02	2.3.3.6
Controlar el avance de las ofertas por medio del 8F37, Control de proyectos AZ	8P02	2.3.4.9
Dar seguimiento a la programación de planos de taller	8P02	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Lic. En Arquitectura.
Experiencia	Al menos 5 años en puestos similares.
Conocimiento	Estructura metálica, Revit, AutoCad, Advance Steel, Office, Project. Manejo de personal.

Nombre del puesto:	Encargada de planos de fabricación y montaje	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente de Consultoría y Asistencia técnica	
Personal que tiene a cargo:	Dibujante/Modelador.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Programar, revisar y dar seguimiento a los planos de taller para que su entrega cumpla en términos de calidad y tiempo.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Asistir a la reunión de inicio del proyecto	8P02	2.6.1
Asigna los diferentes proyectos a cada dibujante/modelador	8P02	2.6.2
Crear el proyecto en el software	8P02	2.6.4
Programar los planos a los dibujantes mediante el LPS	8P02	2.6.5
Realizar propuestas constructivas	8P02	2.6.14
Dar seguimiento al avance de planos	8P02	2.6.19
Registrar el rendimiento del dibujante	8P02	2.6.25
Revisar y ajustar la programación según la demanda de los proyectos	8P02	2.6.27

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Lic. Arquitectura o Ingeniero Civil
Experiencia	Al menos 3 años en puestos similares, con trabajos de estructura metálica.
Conocimiento	Revit, AutoCad, Advance Steel, Office, Project. Manejo de personal.

Nombre del puesto:	Dibujante – Modelador	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Encargada de Planos de fabricación y Montaje	
Personal que tiene a cargo:	NA.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Realizar con la calidad requerida, para satisfacer las necesidades del cliente interno, los planos de fabricación y montaje de los proyectos de Grupo Yeril.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Actualizar el porcentaje de avance en el LPS del proyecto asignado	8P02	2.6.7
Comparar planos estructurales contra planos arquitectónicos	8P02	2.6.10
Revisar lista de consultas y aclaraciones para transmitir las al cliente	8P02	2.6.11
Realizar, en conjunto con la encargada de planos de fabricación y montaje, propuestas constructivas	8P02	2.6.14
Registrar en bitácora cada cambio, incongruencia, propuesta u observaciones de los planos	8P02	2.6.21

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Técnico medio en dibujo arquitectónico.
Experiencia	Deseable un año como dibujante.
Conocimiento	Estructuras metálicas, lectura de planos, modelado de edificaciones, AutoCAD, Revit, Office, Advance Steel. Inglés básico.

Nombre del puesto:	Encargado de proveeduría	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Director de operaciones	
Personal que tiene a cargo:	Auxiliar de proveeduría	
MISIÓN DEL PUESTO		
Gestionar las operaciones del proceso de compras para el cumplimiento de los objetivos de proyecto, en cuanto a costo y tiempo.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Gestionar la aprobación de nuevos proveedores	8P04	2.4.1.1
Actualizar lista de proveedores e incluirlos en el software	8P04	2.4.1.3
Realizar la evaluación de los proveedores	8P04	2.4.2
Programar las compras de los proyecto al equipo de proveeduría	8P04	
Asistir a reuniones de programación de proyectos	8P04	
Verificar el pedido y tipo de compra (exonerada o no)	8P04	2.5
Crear la carpeta en el servidor de la compra	8P04	2.5.3
Generar los cálculos de materiales para el presupuesto, realiza negociación con los proveedores y analiza la cotización	8P04	2.5.4
Enviar el comparativo de costos para aprobación de la compra	8P04	2.5.5
Enviar por correo electrónico a la orden de compra al proveedor	8P04	2.5.6.1
Dar seguimiento a la entrega del material	8P04	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Estudiante avanzado de administración de empresas, o carrera a fin.
Experiencia	Al menos 4 años en puestos similares.
Conocimiento	Manejo de compras y precios unitarios, seguimiento de adquisiciones, manejo de procedimientos, atención a usuarios mediante información documental, manejo de office, conocimientos en estructuras metálicas y materiales a fines, manejo de equipos de trabajo.

Nombre del puesto:	Auxiliar de compras	
Empresa con la que labora:	Castellón y Sánchez S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de proveeduría	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Realizar las compras de material de los proyectos de Grupo Yeril, cumpliendo de manera óptima en costo y tiempo de entrega.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Verificar el pedido y tipo de compra	8P04	2.5
Crear la carpeta en el servidor de la compra	8P04	2.5.3
Generar los cálculos de materiales para el presupuesto, realiza negociación con los proveedores y analiza la cotización	8P04	2.5.4
Enviar el comparativo de costos para aprobación de la compra	8P04	2.5.5
Enviar por correo electrónico a la orden de compra al proveedor	8P04	2.5.6.1
Dar seguimiento a la entrega del material	8P04	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachiller en educación media
Experiencia	Al menos 2 años en puestos similares.
Conocimiento	Manejo de compras y precios unitarios, seguimiento de adquisiciones, manejo de procedimientos, atención a usuarios mediante información documental, manejo de office, conocimientos en estructuras metálicas y materiales a fines.

Nombre del puesto:	Director de Proyectos	
Empresa con la que labora:	ROS	
Puesto del jefe inmediato:	Gerencia General	
Personal que tiene a cargo:	Ingeniero residente	
MISIÓN DEL PUESTO		
Velar por la correcta ejecución de los proyectos estructura metalmecánica, a fin de alcanzar la satisfacción del cliente, cumpliendo en costo y tiempo de proyecto.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Asignar proyectos a los ingenieros residentes, según su carga de trabajo	8P03	2.3.2
Administrar los costos de proyecto	8P03	
Controlar la planeación y ejecución del proyecto	8P03	
Optimizar recursos del proyecto	8P03	
Asegurar la calidad de la obra	8P03	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Ingeniería Civil
Experiencia	Al menos dos años de experiencia como director de proyecto constructivo.
Conocimiento	Ventas, Cierre de ventas, Cierre de órdenes de cambio, Excel intermedio, MS Project intermedio, Reví, AutoCAD, Presupuesto.

Nombre del puesto:	Ingeniero residente	
Empresa con la que labora:	ROS	
Puesto del jefe inmediato:	Director de proyecto	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Dirigir la ejecución de los proyectos estructura metalmecánica, a fin de alcanzar la satisfacción del cliente.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Notificar de la reunión de inicio	8P03	2.3.4
Revisar la información de proyecto	8P03	2.3.9
Programar actividades de proyecto por medio del LPS	8P03	2.4.2
Generar los MRP del proyecto	8P03	2.4.3
Realizar el 8F28, Submitall	8P03	2.4.5
Brindar seguimiento a la ejecución del proyecto	8P03	2.5
Realizar visitas al proyecto	8P03	2.5.8
Crear tablas de avance de obra	8P03	2.6.1
Generar indicadores, por medio del 8F31, Gestión de valor ganado	8P03	2.6.2
Gestionar adecuadamente el cierre de proyecto	8P03	2.7

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Ingeniero Civil o estudiante avanzado.
Experiencia	No indispensable.
Conocimiento	Office, AutoCAD, Reví, MS Project, lectura de planos, presupuesto.

Nombre del puesto:	Directo de Operaciones I	
Puesto del jefe inmediato:	Gerente General.	
Personal que tiene a cargo:	Inventarios, Proveeduría, Logística y SG.	
MISIÓN DEL PUESTO		
Dirigir, de manera eficiente, los procesos de operación con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Revisión y aprobación de los pedidos de compra	8P04	
Recibe y aprueba el registro 8F22, Aprobación de proveedores	8P04	2.4.1.1
Aprobar la selección del proveedor idóneo para la compra a realizar.	8P04	2.5.5
Revisión de movimientos de inventarios, mediante el 8F17, informe de inventarios.	8P04	2.8.7
Revisión semanal del 8F15, Resumen de órdenes de facturas.	8P04	
Revisión del informe de movimiento de herramientas.	7P06	2.4.5
Planeación de los recursos para suplir la demanda de la organización		

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Ing. Industrial o carrera a fin.
Experiencia	Al menos 1 año en producción
Conocimiento	Estructura Metálica, Conocimiento en materiales de acero, Herramientas de ingeniería industrial, Manejo de Office, Manejo de AutoCAD (No indispensable), Lectura de planos.

Conocimiento	Estructura Metálica, Conocimiento en materiales de acero, Coordinación de equipos y manejo de recursos.
---------------------	--

Nombre del puesto:	Control de Inventarios
Empresa con la que labora:	Estructuras y Construcciones Yeril S.A
Puesto del jefe inmediato:	Director de Operaciones
Personal que tiene a cargo:	NA

MISIÓN DEL PUESTO

Asegurar el manejo adecuado, así como el registro de los movimientos de los inventarios de Grupo Yeril

PERFIL DE RESPONSABILIDADES

ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Fiscalización de facturas	8P04	2.8.2
Generar el informe de inventarios (este en realidad es el de costos, el nombre está mal)	8P04	2.8.5
Control de requisiciones	8P04	
Control de pedidos	8P04	2.3.4
Planificación y control de conteos mensuales de inventarios	8P04	
Generar el informe de inventarios	8P04	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad	Bachiller en administración de empresas, ingeniería industrial o carrera a fin.
Experiencia	Al menos 3 años en puestos similares.
Conocimiento	Coordinación de equipos y manejo de recursos.

Nombre del puesto:	Auxiliar de pedidos	
Empresa con la que labora:	Estructuras y Construcciones Yeril S.A	
Puesto del jefe inmediato:	Director de Operaciones	
Personal que tiene a cargo:	NA	
MISIÓN DEL PUESTO		
Colaborar en la gestión oportuna de los inventarios de Grupo Yeril.		
PERFIL DE RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDADES QUE EJECUTA	SG GRUPO YERIL	
	DOC.	APARTADO
Una vez al mes se hace una comparación del inventario físico con el inventario presente en O4B.	8P04	2.6.5
Retira el registro 7F26 Movimiento de recursos.	8P04	2.8.3
Requisa del sistema O4B. los artículos enviados o consumidos en taller y proyectos.	8P04	2.8.3
Archiva en el “Movimiento de recursos” según la empresa.	8P04	2.8.4
Revisa y compara los informes de inventarios para encontrar diferencias y hacer ajustes posterior a conteos de bodega.		
Una vez al mes se hace una comparación del inventario físico con el inventario presente en O4B.	8P04	2.6.5

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
Escolaridad	Bachillerato educación media
Experiencia	Al menos un año es puestos similares.
Conocimiento	Conocimientos básicos en contabilidad, administración de empresas y manejo de inventarios.