



**MBA con énfasis en Gerencia Estratégica**  
**MAESTRÍA PROFESIONAL**  
**OPCIÓN DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN**  
**PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE**  
**CRM INTERNATIONAL HOLDING**

**Asesor:** Esther Ferrer

**Estudiante:** Brandani Gianmarco  
González Vanessa

**Número de Cédula/Pasaporte:** 089016578  
089016478

**Cohorte:** 062016  
052016

**Aprobado por el Asesor:**

Panamá, octubre 2017.

## Tabla de contenido

<b>1. Fundamentación</b>	<b>3</b>
<b>2. Objetivos</b>	<b>5</b>
<b>3. Alcance del proyecto</b>	<b>5</b>
<b>4. Marco teórico</b>	<b>6</b>
4.1 Administración de recursos humanos	6
4.2 Organigrama	8
4.3 Funciones del departamento de Recursos Humanos	9
4.4 Outsourcing o externalización	12
4.5 Modelos de gestión de los recursos humanos	12
4.6 Aspectos generales de la empresa	13
a) Nombre de la empresa	13
b) Aviso de operaciones	13
c) Actividad económica	13
d) Establecimiento	13
e) Logotipo	13
f) Organigrama	14
<b>5. Metodología</b>	<b>17</b>
<b>6. Resultados y análisis de resultados</b>	<b>18</b>
6.1 Propuesta de creación de un departamento de gestión del capital humano para CRM International Holding S.A.	31
a) Nombre del departamento	31
b) Ubicación del departamento dentro del organigrama de la empresa	32
c) Organización interna del departamento	33
d) Funciones del departamento de recursos humanos	35
e) Ventajas del departamento de recursos humanos	36
f) Análisis del costo de salario	39
g) Plan de acción para la creación del departamento de recursos humanos	41
<b>7. Conclusiones</b>	<b>45</b>
<b>8. Recomendaciones</b>	<b>47</b>
<b>9. Referencias</b>	<b>49</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>51</b>
Anexo 1: Funciones del departamento de recursos humanos	51
Anexo 2 Los procesos de la gestión de Talento Humano	52
Anexo 3 Proceso de inducción de personal	53

## **1. FUNDAMENTACIÓN**

La excelencia y la calidad que se ve reflejada en la satisfacción de cada cliente solo puede ser posible si se gestiona de manera correcta el capital humano en cada empresa, de hecho, el activo principal o de mayor valor para cualquier compañía deberían ser sus colaboradores, un lugar donde ellos puedan sentirse cómodos e identificados con la empresa, en donde exista empatía de valores, de su misión y visión.

CRM International Holding cuenta con un departamento de ventas, administrativo y de logística, sin embargo, no han tomado en cuenta las ventajas y beneficios que traería para ellos crear un departamento abocado a la gestión del personal, ya que cada día va creciendo en conjunto con el progresivo potencial de la compañía.

Esta empresa representa para nosotros un proyecto familiar cuya evolución y avance está en nuestras manos, por ello apostamos a la propuesta de la creación de un departamento de recursos humanos que permita se establezcan buenas relaciones interpersonales, al tiempo que todos los colaboradores cooperen entre sí y actúen en equipo siguiendo los mismos lineamientos y políticas, de manera que podamos optimizar el rendimiento económico mientras los empleados reflejan sus intereses profesionales y personales en los de la empresa.

Una adecuada gestión de los recursos humanos es clave para el éxito empresarial, es por esto que a través de esta propuesta se pretende demostrar que la creación del departamento ayudará a facilitar la administración y la gerencia general de la compañía mientras que los colaboradores también se ven beneficiados, ya que se les estaría dando la importancia que se merecen dentro de la organización y a su vez disminuirían los costos incurridos por una deficiente planeación de personal para lograr asegurar tener el personal más adecuado y motivado .

La empresa destinada para este proyecto es CRM International Holding, desde el año 2015 representa en Centro América a la marca italiana de motos Piaggio y sus operaciones actualmente se realizan desde Panamá, siendo esta sede la beneficiada con la creación del departamento de RRHH.

La empresa tiene representación en República Dominicana, El Salvador, Nicaragua, Belice, Honduras y Panamá, manejando así las marcas de motos Aprilia, Moto Guzzi, Ape, Vespa y Piaggio teniendo una amplia gama de cilindraje entre 125 a 1400 cc.

Ya con 2 años operando en el continente centroamericano, ella cuenta con un departamento de finanzas, logística y ventas procurando cada año optimizar sus procesos al tiempo que aumenta la cantidad de empleados que contribuyen en ella, es por esto por lo que se vería beneficiada al crear un departamento RRHH.

## **2. OBJETIVOS**

### **a. General:**

- i. Proponer la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa CRM International Holding.

### **b. Específicos:**

- i. Analizar el organigrama de la compañía al tiempo que se adjudican los roles y funciones de cada departamento.
- ii. Determinar las funciones del departamento de recursos humanos.
- iii. Demostrar las ventajas del departamento de recursos humanos.
- iv. Definir un plan de acción para crear el departamento de RRHH.

## **3. ALCANCE DEL PROYECTO**

Brindar a CRM una propuesta viable para crear un departamento de Recursos Humanos que atienda las necesidades avocadas al personal de la compañía, tomando en cuenta beneficios, funciones y herramientas que otorgarán a la empresa la posibilidad de dar pie a un nuevo departamento.

## **4. MARCO TEÓRICO**

Podríamos decir que cada organización es mundo diferente, funcionan de formas específicas dependiendo de sus características o en función del trabajo que realizan, poseen departamentos diferentes y se administran de distintas formas; sin embargo, lo que resulta un elemento común en todas las compañías del mundo es que están integradas por personas sin las cuales no podría ser operativa, estos son los encargados de llevar a cabo los avances, los logros e incluso los errores que puedan presentarse en el día a día. La sinergia de estos colaboradores es vital para el desarrollo y el progreso de la empresa, el comportamiento de estas personas pueden hacer la diferencia entre formar o destruir la misma.

La única forma de poder canalizar en pro del beneficio común la combinación de conocimientos y habilidades de cada una de estas personas, aunado a los continuos cambios que se producen en el entorno empresarial, las variaciones que pudiesen ocurrir en distintos escenarios e incluso la globalización a nivel de los negocios, es por medio de un área especializada en este tema, que resulta vital para la sobrevivencia de la compañía.

### **4.1 Administración de Recursos Humanos:**

Idalberto Chiavenato, define la administración de Recursos Humanos (ARH) o Gestión de talento humano como: el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como selección de personal, realización de

contratos, nóminas, seguro social, entre otros. Aún es frecuente en empresas pequeñas o con pocos trabajadores que este departamento esté integrado al de administración.

Se puede definir como aquella dinámica que estimula y promueve la correcta utilización del capital humano, cuyo objetivo es combinar los distintos grupos sociales presentes en la compañía para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

Según M.J Jicius “es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo está establecido se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posibles y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado.”

En otra perspectiva, según Pigors y Myrs “la administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiente máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.”

Como lo señalan Bayo y Merino (2002) el tener prácticas de alto desempeño y compromiso, así como innovación en las empresas ayudan a estas a lograr mejoras significativas en su desempeño.

## **4.2 Organigrama:**

Esta palabra proviene del prefijo *organi*, que implica organización y *grama* que significa gráfico, es decir gráfico de organización. Es aquella gráfica que representa la organización formal de una empresa, o sea, su estructura organizacional.

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"

Dentro de los más comunes por su forma podemos encontrar de tipo vertical, que tiene forma de pirámide regular y en donde el máximo puesto jerárquico se encuentra en el vértice de la pirámide y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base. Y de tipo horizontal, cuya forma es de pirámide acostada, en donde el máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la misma.

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

### **4.3 Funciones del departamento de recursos humanos:**

Según Joaquín Rodríguez Valencia los objetivos de un departamento de recursos humanos son:

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de estos, en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

Según la dimensión de la empresa y la actividad a la que se dedique, las funciones de este departamento pueden variar. En las empresas pequeñas incluso estas tareas son encomendadas a otras empresas como consultorías, asesorías, entre otras o simplemente se ejecutan en pocas secciones. Sin embargo, en empresas de gran tamaño este departamento puede ser muy complejo e incluso dividirse en secciones encargadas a su vez de diferentes actividades. (ver anexo 1)

#### a) Función de empleo:

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal, entre ellas tenemos:

- Planificación de plantilla.

- Descripción de los puestos de trabajo.
- Definición del perfil profesional de los candidatos.
- Selección de personal.
- Formación de personal.
- Acogida e inserción de nuevo personal.
- Tramitación de suspensiones de empleo.
- Tramitación de despidos.

b) Función de administración de personal:

Dentro de estas tareas administrativas podemos encontrar:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguro social.
- Gestión de permisos vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla.
- Control de absentismo.
- Régimen disciplinario.

c) Función de retribución: tiene que ver con la evaluación del personal y sus resultados. De esta manera se estudias las fórmulas salariales tales como: estructura de los salarios, componentes fijos y variables, retribución en especie, dietas, desplazamientos y locomoción, política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

d) Función de desarrollo de los recursos humanos: en este aspecto podemos encontrar las actividades de crear planes de formación y ejecutarlos, estudiar el potencial del personal y

evaluar la motivación y el desempeño de las tareas, así como estudiar el absentismo y sus causas.

e) Función de las relaciones laborales:

Se ocupa principalmente de la resolución de los problemas de tipo laboral, incluyendo la prevención de riesgos laborales, pues busca mantener un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir comprende seguridad e higiene. A su vez busca medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima laboral agradable.

f) Función de servicios sociales:

Esta función tiene que ver con la gestión de determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para ser ejecutados por otras empresas. De esta manera se busca beneficiar a los trabajadores mejorando el clima laboral, dentro de ellos encontramos:

- Económicos.
- Guardarías.
- Residencias de vacaciones.
- Becas y ayudas para estudios.
- Servicios médicos e empresa.
- Seguros colectivos de vida.
- Seguros complementarios de jubilación y enfermedad.
- Clubes deportivos centros recreativos.

#### **4.4 Outsourcing o externalización:**

Según Werther & Davis (2008), el término designa “las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa”.

Esto es bastante común en empresas pequeñas, en donde se contratan estos servicios para que se encarguen de asesorías, gestión de nóminas, seguro sociales, entre otros.

#### **4.5 Modelos de gestión de los recursos humanos**

Existen diferentes formas de afrontar y desarrollar las funciones y tareas referentes a la gestión del personal, esto hace que la gestión de recursos humanos sea distinta en cada empresa. En general se puede clasificar en dos grandes grupos:

- Modelos basados en las tendencias tradicionales de gestión de recursos humanos: su finalidad es incrementar la productividad de la empresa mediante la reducción de costes. No se tienen en cuenta los niveles de integración, motivación y satisfacción del trabajador. Las tareas de la función de empleo se limitan a cubrir los puestos de trabajo vacantes, sin realizar una planificación de los procesos de captación de trabajadores; prima más la rapidez en la ocupación del puesto de trabajo que el estudio detallado de los candidatos. La formación del personal es valorada por el empresario, pero corresponde única y exclusivamente al trabajador. En cuanto al resto de tareas, prima la disminución de costes salariales, lo que provoca que los mejores trabajadores de la empresa salgan de ella en busca de mejores salarios.
- Modelos basados en las tendencias actuales de gestión de recursos humanos: su finalidad es que el trabajador esté lo más satisfecho posible en la empresa, ya que de esta forma estará más motivado para realizar bien su trabajo y se incrementarán sus niveles de productividad laboral. Se planifican las necesidades de personal presentes y futuras, de modo que haya

siempre, al menos, un posible sustituto para cada puesto de trabajo. El proceso de captación de personal se hace de forma minuciosa, se tienen en cuenta las características profesionales y personales del candidato para su mejor integración en el grupo de trabajo. La empresa es la protagonista de la formación de los trabajadores y su finalidad es que se desarrollen profesionalmente y promocionen dentro de la organización, para evitar que los trabajadores más cualificados se marchen.

#### **4.6 Aspectos generales de la empresa**

a) Nombre de la empresa:

CRM International Holding S.A.

b) Aviso de operaciones número:

2360488-1-799237-2013-376375S3

c) Actividad económica:

Venta al por mayor de motos, vehículos, utilitarios, equipos a motor y repuestos. Dedicarse al negocio de arrendamiento financiero de bienes muebles (leasing). Iniciando operaciones en septiembre de 2015.

d) Establecimiento:

Panamá, Galería 50 al principio de calle 50.

e) Logotipo:



f) Organigrama:

La historia de la empresa CRM comenzó hace 5 años en un pequeño establecimiento de Panamá, específicamente en la zona de Amador, en donde un grupo de italianos tuvo la idea de incluir en el mercado panameño la clásica moto Vespa, en ese entonces únicamente contaban para realizar sus operaciones con un vendedor, un contador, y un mecánico. Esos primeros años la recepción del pueblo panameño no fue muy buena debido a su cultura, en cambio los poco extranjeros europeos eran los que se convertían en clientes de la marca. En el año 2015 unos inversionistas venezolanos compraron el 51% de la compañía viendo el potencial que tenía la marca, acompañado de la alta inmigración que presentaba el país.

Hasta la fecha la empresa ha crecido mucho debido a las ventas que se han efectuado, como se puede ver en el organigrama que se presenta a continuación (ver imagen 1) la empresa cuenta con una junta directiva conformada por diez (10) miembros y a su vez socios de la compañía; partiendo desde allí se eligió a un Representante Legal debido a su conocimiento de la marca y relación con los ejecutivos de PIAGGIO, seguidamente se crearon los puestos de Gerente Administrativo, Gerente de Postventa y Gerente Operativo.

En el departamento administrativo el Gerente se encarga de supervisar y analizar todos los estados contables de la compañía entregados por el administrador y el contador, para así tener conocimiento del balance general y el estado de resultados realizando así proyecciones, control de gastos y compras.

En la misma línea se creó el Gerente de Postventa debido a la alta demanda de accesorios y la gran cantidad de motos en el mercado que requerían atención, teniendo la necesidad de diversificar este departamento en dos, teniendo un Jefe de Repuestos seguido de un ayudante (que

atiende las necesidades mecánicas) y posteriormente el jefe de ventas y de los vendedores que además de encargarse de ofrecer un servicio de calidad optimizar las ventas, es el encargado de realizar todos los pedidos y órdenes de compra de motos, repuestos y accesorios como también el seguimiento de las ventas a nivel centro americano.

En este último nivel, pero con el mismo rango de importancia, se encuentra el Gerente Operativo el cual tiene a su cargo un coordinador logístico y un jefe de taller; este departamento es el responsable de llevar el control de importación y exportación de la mercancía, así como también encargarse del control de inventario, realización de nacionalización, transporte, entrega y preparación de las motos hasta el dealer, paralelamente en este departamento está el control y atención de casos de garantía mecánica y mantenimiento de las mismas.

Durante estos dos años desde el ingreso de los nuevos socios, la empresa ha conseguido muchos avances y contratos de ampliación de mercado que ha generado el crecimiento del grupo de trabajo, al principio cuando la idea de un grupo de italianos fanáticos de la marca contaban con un solo país y 3 colaboradores en la actualidad la empresa cuenta con ocho (8) países y 17 empleados únicamente en Panamá, un crecimiento notable el cual seguirá año a año, ya que se esta negociación la inclusión de otros países como Colombia.

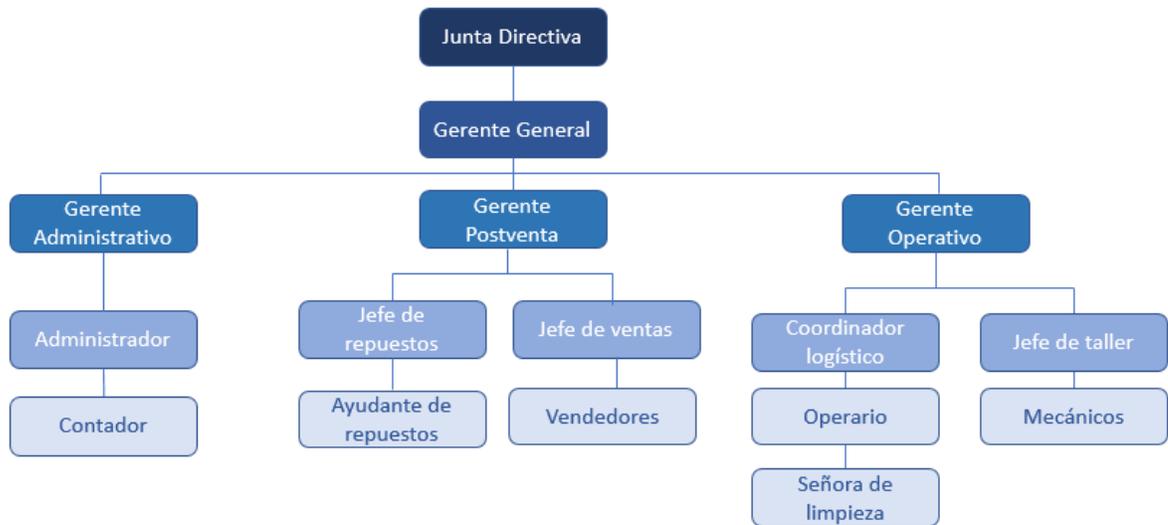


Imagen 1: Organigrama de CRM International Holding para el mes de octubre de 2017.

Fuente: elaboración propia.

CRM International Holding al evidenciar tal crecimiento de la familia PIAGGIO en Centro América desde el año 2015 empezó la operación de un centro de servicio postventa para los clientes situados en Panamá, ya que el mercado está aumentando de manera exponencial. Este taller creado para cubrir las necesidades de los clientes optó por introducir a un experto en el área de mecánica directamente desde Italia, país de la casa matriz, el cual cuenta con más de 30 años de experiencia mecánica de las motos de todas las marcas para así brindar el servicio más eficiente y preciso; de igual forma el actual jefe de taller constantemente realiza capacitaciones a los mecánicos para adaptarlos a la necesidad del taller ya que la marca PIAGGIO en Panamá atiende a más de 100 motos al mes en los departamentos de mecánica, repuestos y pintura.

## 5. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación planteado se realizará a través de un análisis descriptivo en la empresa de esta forma se logrará realizar un levantamiento real de toda la información referente a los departamentos que actualmente operan, la cantidad de personas involucradas en los mismos y los posibles inconvenientes presentes que pudiesen ser resueltos por medio de la creación de un departamento de RRHH.

Los instrumentos utilizados para llevar a cabo esta metodología se basarán en:

- Recopilar información disponible: lo cual resultará de bajo costo y utilidad.
- Observación: por medio de la selección, vigilancia y registro sistemático de conducta y características de los trabajadores de CRM y sus cargos ocupados.
- Encuestas: se realizarán encuestas a cada uno de los ejecutivos principales de la empresa, así como con los jefes de cada departamento para generar el contexto real y actual que maneja la empresa.

En cuanto al muestreo y captación, se estipulan como sujetos potenciales para realizar las entrevistas los 6 ejecutivos principales de la empresa y los gerentes de cada departamento (4), posteriormente se procederá a describir cuántos de ellos consintieron, completaron las entrevistas y cuantas fueron descartadas para generar una “tasa de respuesta”.

Todo esto en conjunto con una revisión bibliográfica que permita abarcar los tenemos más innovadores en recursos humanos que puedan ser aplicados en la creación de este departamento.

Una vez realizada las encuestas se obtuvo una tasa de respuesta del 70%, en donde 7 de 10 individuos propuestos completaron y consintieron la encuesta.

## **6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se elaboró un cuestionario con preguntas relacionadas a la gestión del personal humano, destinado a ser contestado por la junta directiva y los jefes de cada departamento obteniendo así un total de 7 personas encuestadas, se estipularon estas personas en particular por ser los actuales encargados de los procesos asociados al personal de la compañía.

Esta encuesta consta de 12 preguntas y fue propuesta el viernes 22 de septiembre en las oficinas administrativas de CRM International Holding, contando con la participación vía web de 3 de sus directivos y el resto de ellos de forma presencial. El objetivo principal fue describir la situación actual en cuanto a las herramientas utilizadas para la gestión de su personal.

A continuación, se presentan las gráficas referentes a las encuestas realizadas a directivos y jefes de departamentos de CRM International Holding S.A:

1. ¿Posee un departamento o área destinada a Recursos Humanos?

Tabla 1: pregunta 1

Opción	Respuesta
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: elaboración propia.

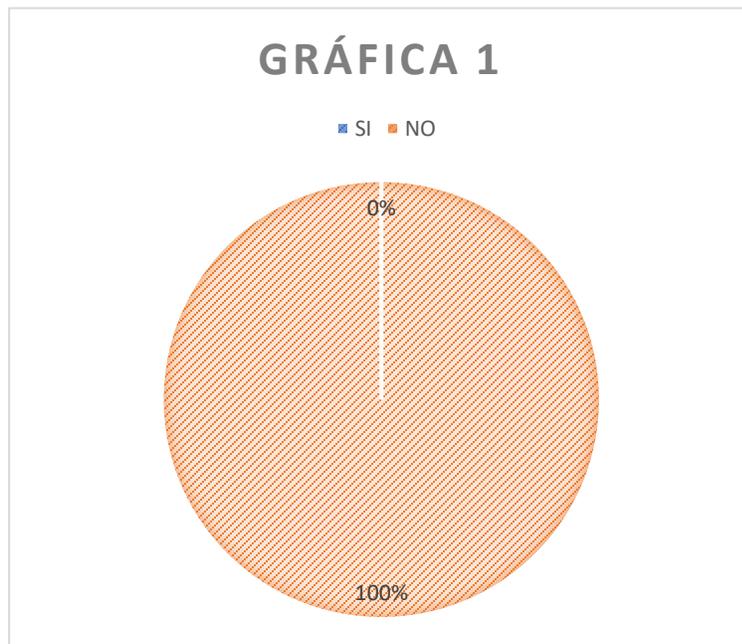


Imagen 2: gráfica de resultados 1

El total de los encuestados respondió que la empresa no posee ningún departamento destinado al área de recursos humanos (ver tabla 1 e imagen 2). Desde la apertura de esta empresa hasta la actualidad no han contado con ningún área responsable propiamente de la gestión del personal.

2. ¿Cuenta con alguna empresa externa u outsourcing para temas referentes a la gestión del personal?

Tabla 2: pregunta 2

Opción	Respuesta
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: elaboración propia.

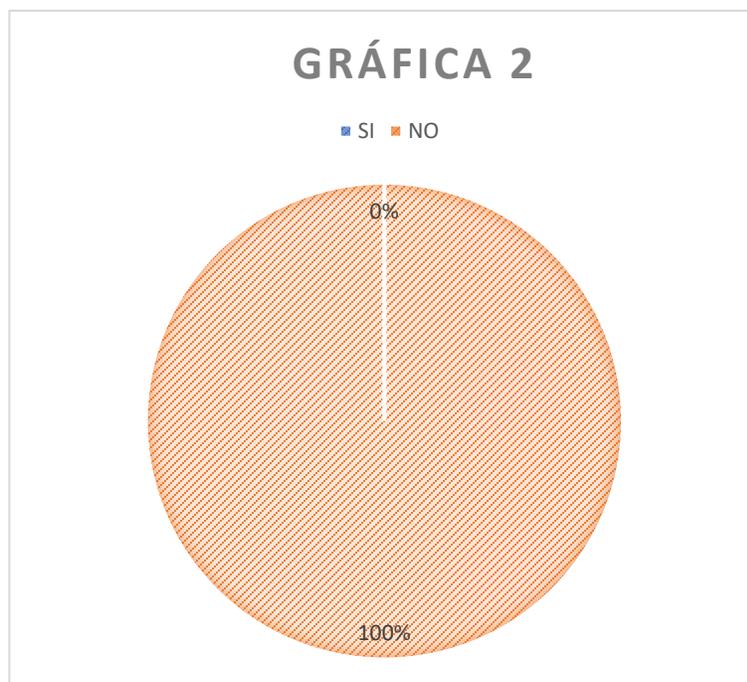


Imagen 3: gráfica de resultados 2

El 100% de los encuestados niega la existencia de alguna empresa con características externas que se encargue de las actividades relacionadas con el personal (ver tabla 2 e imagen 3).

3. Tomando en cuenta que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, ¿qué área tiene la responsabilidad de velar por el personal?

Tabla 3: pregunta 3

Opción	Respuestas
Usted es el encargado	3
Cada área responde a su personal	3
El área administrativa	1
Total	7

Fuente: elaboración propia.

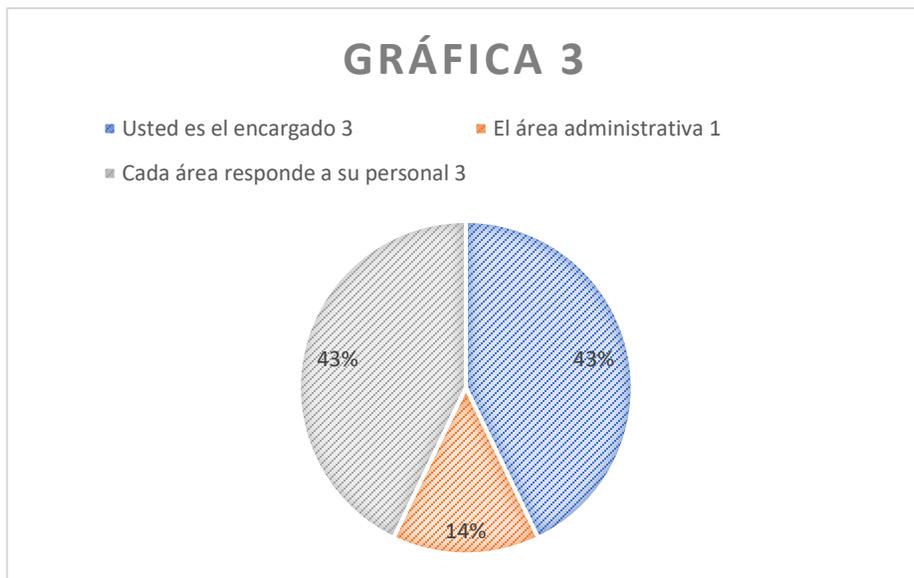


Imagen 4: gráfica de resultados 3

Tomando en cuenta las respuestas propuestas (ver tabla 3 e imagen 4) se puede determinar que cada área en particular se encarga de su personal, ya que los 3 jefes de departamento afirmaron que son los responsables de sus empleados y la junta directiva avala esto. Queriendo decir entonces que no existen unos parámetros establecidos para manejar el reclutamiento y selección del personal.

4. ¿Qué fuente utiliza para reclutar personal cuando existe una vacante en su empresa?

Tabla 4: pregunta 4

Opción	Respuesta
Recomendación interna	6
Aviso en prensa o internet	1
Ascenso	0
Agencias de empleos	0
Total	7

Fuente: elaboración propia.

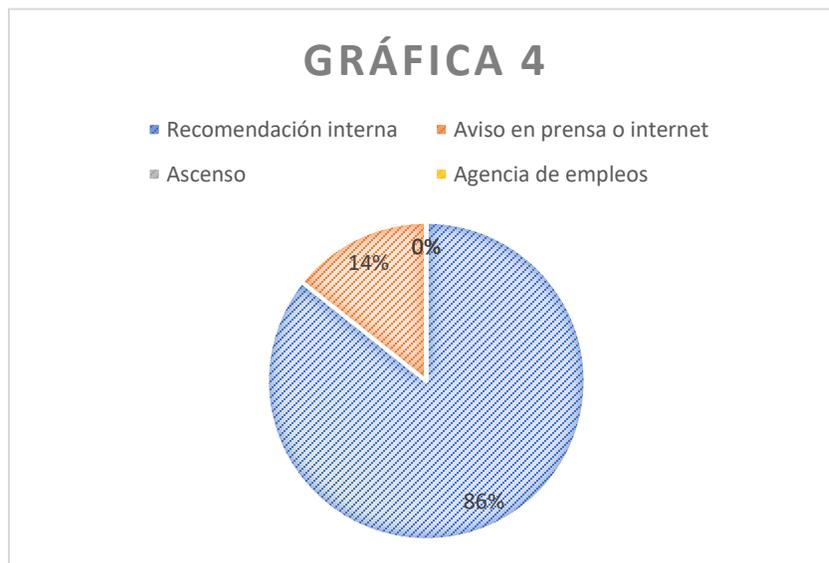


Imagen 5: gráfica de resultados 4

La gráfica número 4 refleja como la mayoría de los encuestados utilizan la recomendación interna como principal fuente de reclutamiento, solo 1 de los 7 encuestados utiliza el aviso en prensa o internet (ver tabla 4 e imagen 5).

5. ¿Qué proceso utiliza comúnmente para la selección?

Tabla 5: pregunta 5

Opción	Respuesta
Entrevista	6
Prueba de conocimiento	0
Verificación referencial	0
Prueba de personalidad	0
Simulación	0
Otra	0

Fuente: elaboración propia.



Imagen 6: gráfica de resultados 5

En este caso (ver tabla 5 e imagen 6) el 100% de los encuestados utiliza solamente la entrevista como forma de selección del personal, como ya se ha expuesto anteriormente, este no es el único medio útil para comprobar las habilidades de un empleado por lo que es necesario realmente estar seguros de que cubre la vacante con las habilidades correctas haciendo las pruebas necesarias para evitar rotaciones tempranas del personal.

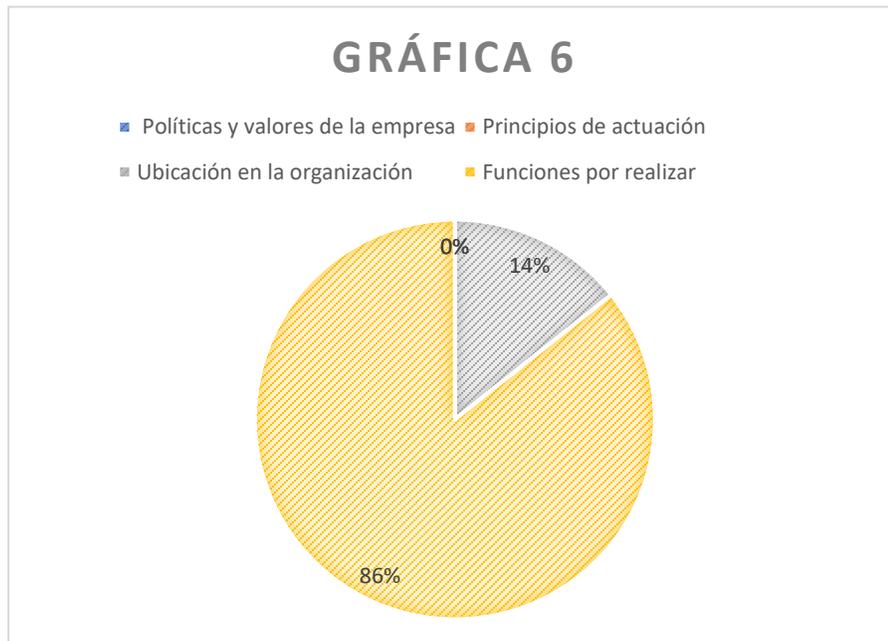
6. Cuando el candidato seleccionado ingresa en la empresa, recibe información sobre:

Tabla 6:

Opción	Respuesta
Políticas y valores de la empresa	0
Principios de actuación	0
Ubicación en la organización	1
Funciones por realizar	6
Total	7

pregunta 6

Fuente:  
propia.



elaboración

Imagen 7: gráfica de resultados 6

La gráfica 6 (ver imagen 7) demuestra cómo el 86% de los encuestados informan a los nuevos empleados sobre sus funciones a realizar próximamente, pero dejan de lado información importante como políticas de la empresa y valores, principio de actuación y una minoría le demuestra cuál es su ubicación en la organización, lo cual puede generar una relación informal dentro de la misma por no conocer la jerarquía (ver tabla 6).

7. ¿Se archiva por escrito algún documento donde se consignen las funciones del empleado?

Tabla 7: pregunta 7

Opción	Respuesta
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: elaboración propia.

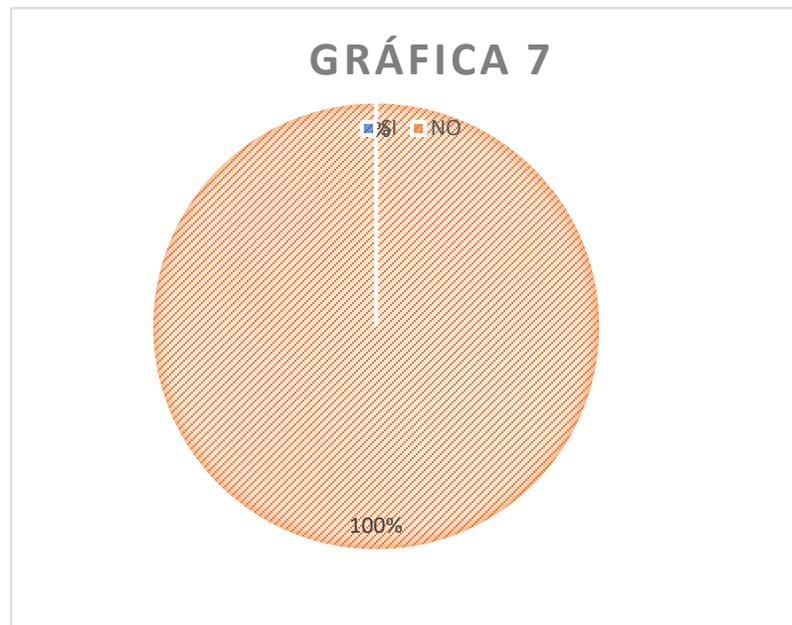


Imagen 8: gráfica de resultados 7

El 100% de los encuestados niega el uso de algún tipo de archivo que determine las funciones de los nuevos empleados, esto puede resultar en un debate posterior ya que tanto el nuevo empleado como el empleador pueden alegar no estar informados o discernir en cierto aspecto de sus funciones (ver tabla 6 e imagen 8).

8. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

Tabla 8: pregunta 8

Opción	Respuesta
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: elaboración propia

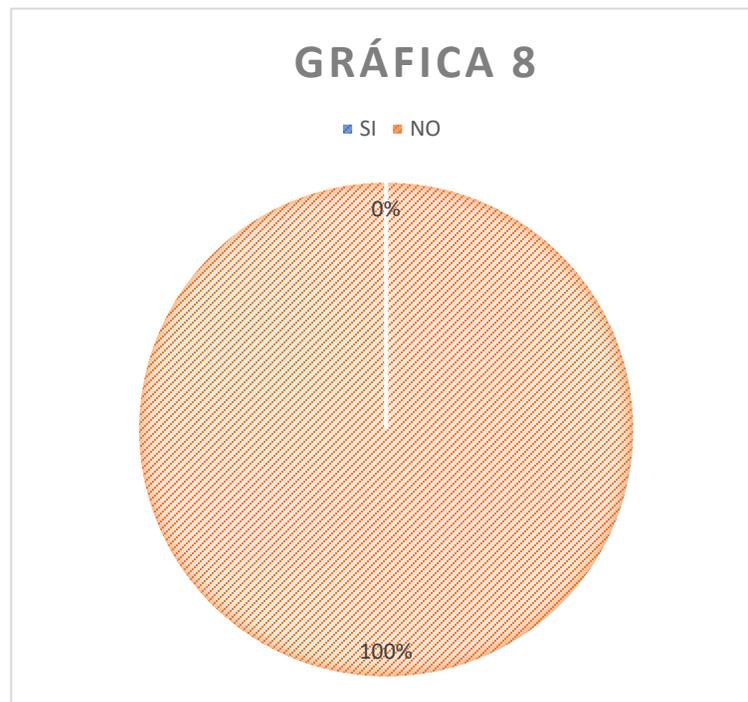


Imagen 9: gráfica de resultados 8

El 100% de los encuestados (ver tabla 8 e imagen 9) coinciden en que en la empresa no se realiza ningún tipo de evaluación de desempeño, por lo que realmente no están al tanto de la verdadera eficiencia de sus empleados más que por el trabajo que se realiza diariamente.

9. ¿Se realizan algún tipo de capacitación?

Tabla 9: pregunta 9

Opción	Respuesta
Si	2
No	5
Total	7

Fuente: elaboración propia

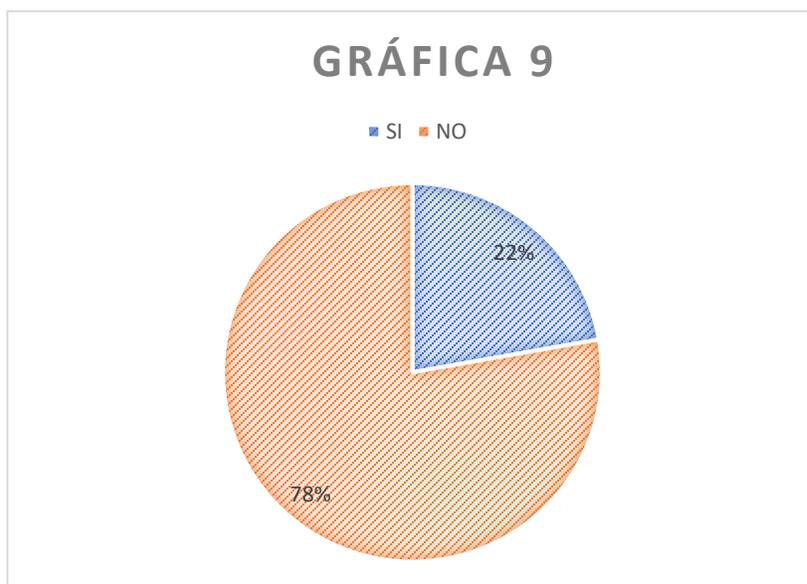


Imagen 10: gráfica de resultados 9

En esta pregunta encontramos discrepancia en las respuestas, los encuestados alegan que hay ciertos departamentos en los que sí practican capacitaciones, pero son rudimentarias o netamente prácticas, no existe en la empresa ninguna capacitación periódica, formal, estructurada o de tipo teórico (ver tabla 9 e imagen 10).

10. Los sueldos propuestos se estipulan de acuerdo con:

Tabla 10: pregunta 10

Opción	Respuesta
Decisión de gerencia	6
Cargo ocupado	1
Desempeño	0
Antigüedad	0
Total	7

Fuente: elaboración propia.

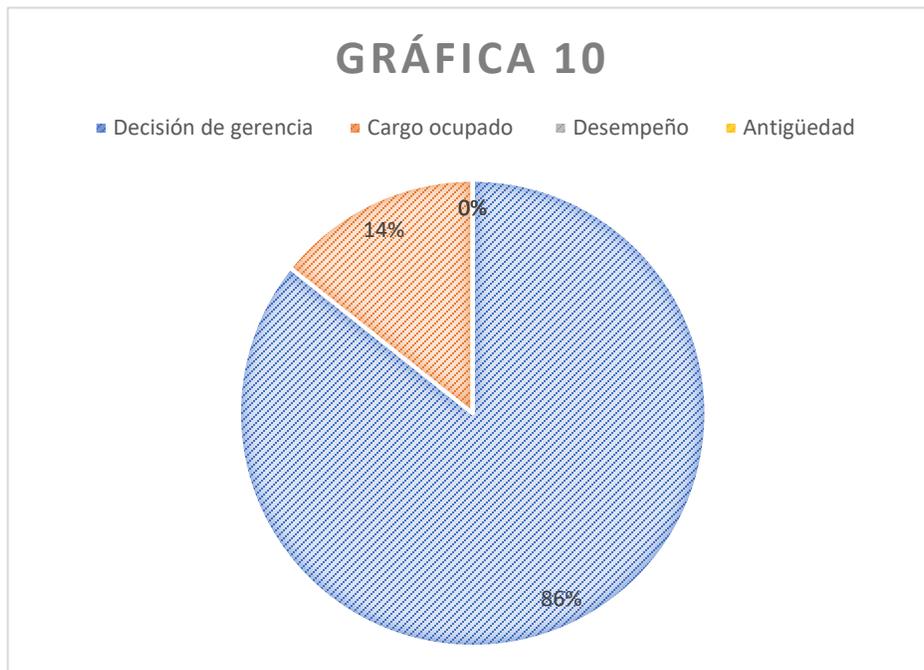


Imagen 11: gráfica de resultados 10

La mayoría de los encuestados afirman que los sueldos son propuestos por la gerencia y un solo encuestado afirma que depende del cargo que se ocupa, esto puede generar cierta diferencia desde el punto de vista del resto de los trabajadores y el pago por el trabajo justo (ver tabla 10 e imagen 11).

11. ¿Existe algún reglamento de higiene y seguridad industrial?

Tabla 11: pregunta 11

Opción	Respuesta
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: elaboración propia.

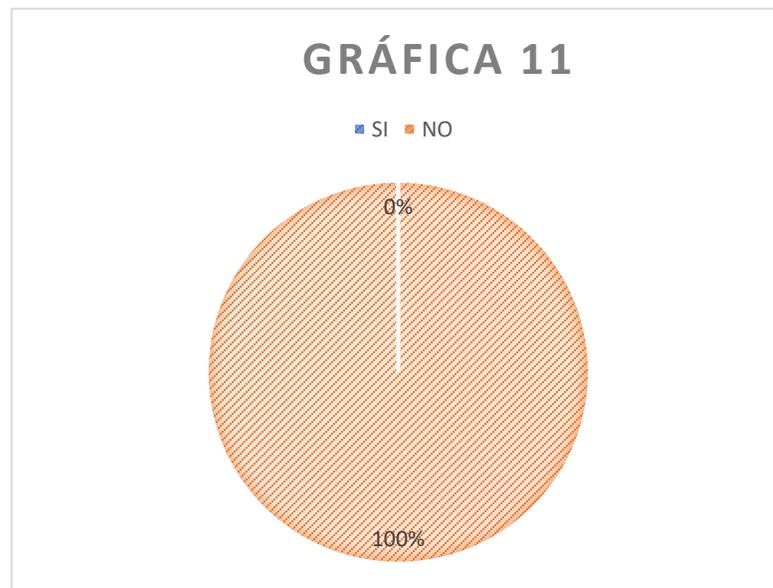


Imagen 12: gráfica de resultados 11

El 100% de los encuestados afirman que no poseen ningún reglamento de higiene o seguridad industrial. Esto sobre todo podría ser perjudicial en el área de taller (ver tabla 11 e imagen 12).

12. ¿De qué manera la empresa da a conocer sus políticas?

Tabla 12: pregunta 12

Opción	Respuesta
Se desconocen	3
Verbalmente	4
Reglamento interno	0
Total	7

Fuente: elaboración propia.

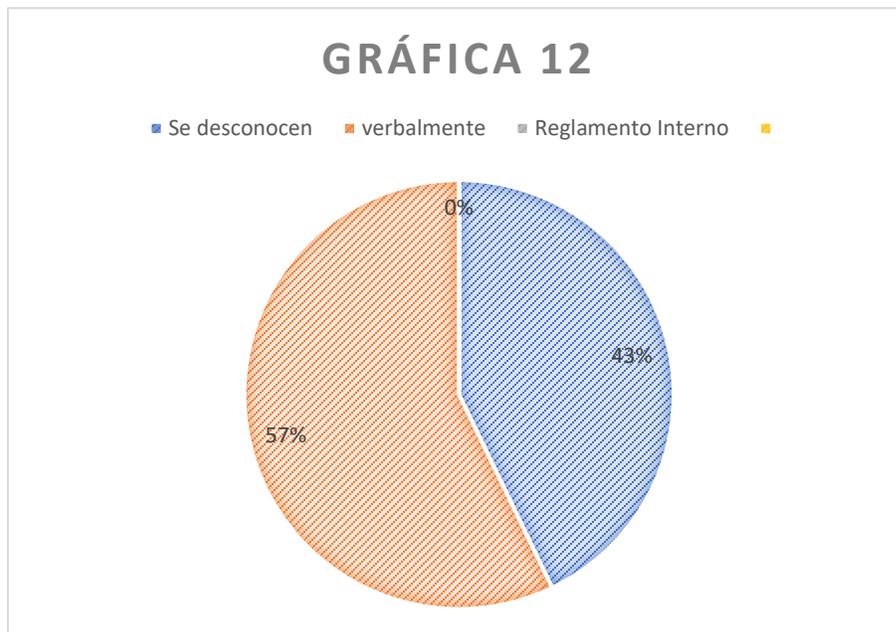


Imagen 13: gráfica de resultados 12

Para 3 de 7 encuestados ni siquiera se conocen las políticas de la empresa y para 4 de ellos se dan a conocer únicamente de forma verbal, lo que genera cierta discrepancia y muy poca formalidad ante las reglas o políticas propuestas por la compañía (ver tabla 12 e imagen 13).

## **6.1 Propuesta de creación de un departamento de gestión del capital humano para CRM International Holding S.A.**

Se ha visto como esta empresa ha evolucionado en poco tiempo y las posibilidades que tiene para seguir expandiéndose, sin embargo, las respuestas arrojadas en la encuesta nos demuestran que el personal humano no es gestionado de manera correcta, por lo contrario no existen ni siquiera pautas comunes entre los diferentes departamentos para la selección del personal, se puede observar una forma poco organizada para el reclutamiento de los mismos, así como poca estabilidad para ofrecerles a los empleados en cuanto a seguridad, capacitación, aplicación de normas dentro de la empresa y aunque se presenta un organigrama bien estructurado de manera formal, pareciera que las relaciones internamente se manejan de forma informal.

Todo esto podría ser modificado positivamente mediante la creación de un departamento exclusivo para lograr la correcta gestión del personal y los temas adyacentes al mismo, como sus beneficios, misión y visión de la empresa, políticas de la empresa, evaluaciones de desempeño, entre otras acciones que permitirán optimizar y mejorar la organización generando mayor compromiso por parte de sus colaboradores y empatía, lo que se traducirá en beneficios para la empresa.

### **a) Nombre del nuevo departamento:**

Todos los procesos referentes a selección, contratación, remuneración y bienestar de personal, entre otros, para la empresa CRM International Holding, serán competencia del departamento denominado **Gestión del Capital Humano**.

**b) Ubicación del departamento dentro del organigrama de la empresa:**

Esta área es de vital importancia para la empresa ya que va a influir directamente en la aptitud y actitudes del personal para lograr los objetivos de la empresa, la eficiencia de la gestión en procesos administrativos y el desarrollo coherente de la misión de la empresa, es por esto que en el organigrama (ver imagen 14) se sitúa en el tercer nivel en dependencia directa del gerente general y en el mismo nivel que las direcciones básicas de la empresa. Por otra parte, internamente el departamento contará inicialmente con dos colaboradores (ver imagen 15), un jefe y un auxiliar.

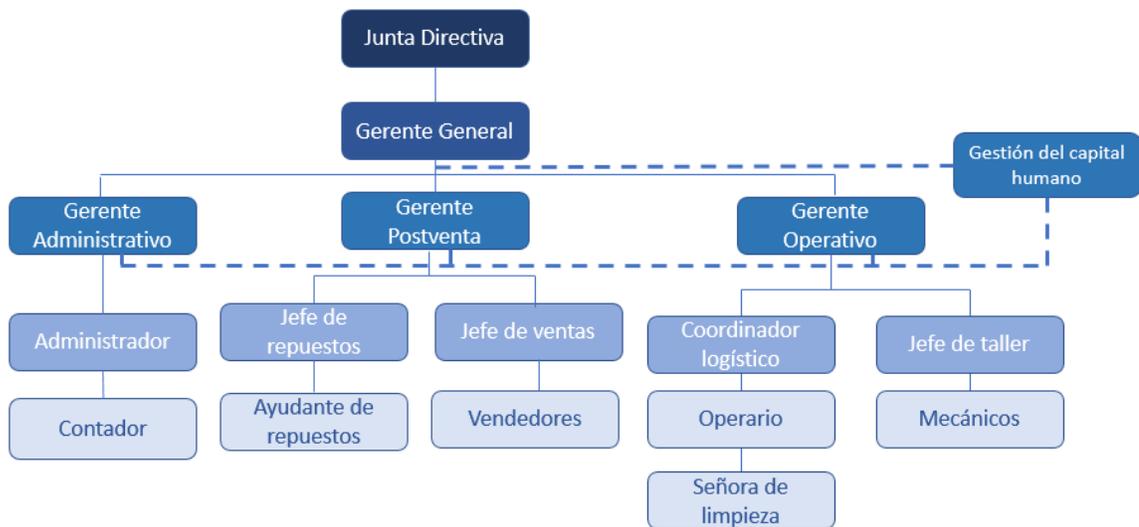


Imagen 14: Ubicación del departamento dentro del organigrama de la empresa

Fuente: elaboración propia.

c) **Organización interna del departamento:**



Imagen 15: Organización interna del departamento

Fuente: elaboración propia.

El jefe del departamento tendrá incluidas en sus funciones las siguientes:

- Proveer a todas las áreas del personal necesario para el cumplimiento de sus actividades.
- Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo cuando se presente una vacante.
- Buscar la equidad interna de las compensaciones mediante la aplicación de técnicas de evaluación de salarios.
- Velar por el cumplimiento de las normas generales estipuladas en el reglamento interno de trabajo.
- Proponer actividades extra laborales que permitan un tiempo de esparcimiento e integración de los colaboradores.
- Coordinar actividades de Salud Ocupacional.
- Aprobar pagos de nómina y seguridad social.
- Aprobar liquidaciones definitivas de personal.
- Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.
- Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.

- Recomendar acciones que mejoren la competitividad interna y externa y optimicen la estructura organizacional.
- Controlar la planta de personal.
- Controlar el presupuesto de gastos de personal contratado con la ejecución mensual para proveer de herramientas que visualicen la realidad de la empresa en este aspecto

El jefe del departamento contará con un auxiliar con el cual podrá equilibrar el trabajo pendiente de la siguiente manera:

- Elaboración de documentos de contratación, afiliaciones a la seguridad social, contratos etc.
- Elaboración del pago de nómina de la entidad, pagos de aportes parafiscales, autoliquidación de la seguridad social. Cuando se requiera Mensualmente.
- Elaboración de liquidaciones definitivas de prestaciones sociales.
- Elaboración de las novedades de promociones, traslados, vacaciones, pagos parciales de cesantías y revisión de beneficios legales.
- Llevar control de las respectivas hojas de vida de personal en servicio mediante archivo, actualización y seguimiento.
- Elaboración de certificaciones laborales.

#### **d) Funciones del departamento de recursos humanos.**

Podemos resumir las funciones de este departamento en tres grandes grupos: organización del personal, gestión del personal y evaluación y control del desempeño.

##### **d.1. Organización:**

d.1.1. Planificación: previsión de las necesidades del personal.

- Catálogo de puestos de trabajo.
- Perfil de cada puesto de trabajo.

d.1.2 Selección: elección del candidato más idóneo para cada puesto. Elegir al personal.

d.1.3 Motivación y formación: siguiendo todas aquellas políticas para que el trabajador se sienta integrado en la empresa.

- Acogida de nuevos trabajadores
- Sistemas de retribución.
- Plan de promoción.

d.1.4 Valoración: análisis de los puestos de trabajo según su importancia jerárquica, así como las funciones y tareas que conllevan.

- Jerarquización de los puestos de trabajo.
- Valoración de la retribución por categorías.
- Estudio de los requisitos de cada puesto.

##### **d.2 Gestión**

d.2.1 Administración: operaciones administrativas propias de la gestión de personal.

- Elaboración de contratos.
- Gestión de incidencias.

- Elaboración de nóminas y seguros sociales.
- Tramitación de despidos.

d.2.2 Relaciones laborales: relaciones con los trabajadores y sus representantes.

- Prevención de riesgos laborales.
- Convenio colectivo.
- Resolución de conflictos.

2.2.3 Servicios sociales: gestión de los servicios sociales acordados con los trabajadores.

- Operaciones administrativas de destino de beneficios sociales.

### **d.3 Evaluación y control de desempeño:**

d.3.1 Control de incidencias: verificación y control del desempeño de los puestos de trabajo.

- Control de asistencia.
- Control de absentismo.
- Control de incidencias.

d.3.2 Evaluación de resultados: valoración de resultados en la plantilla y de cada puesto de trabajo.

- Control de productividad.

### **e) Ventajas del departamento de recursos humanos.**

Nuestro mundo constantemente está evolucionando, desde las nuevas tecnologías, leyes, culturas y en este caso hemos visto como los trabajadores de las empresas han

generado una influencia tal que ha sido necesario la creación de un departamento que gestione sus funciones.

Es decir, en la actualidad el activo más valioso de la empresa deberían ser sus colaboradores ya que para que una organización sea plenamente efectiva en sus actividades, es necesario que sus miembros establezcan buenas relaciones interpersonales, sean colaborativos, cooperen y actúen en equipo, de esta forma se genera un alto grado de integración y satisfacción personal que se encamina en el marco de los objetivos de la empresa.

Un colaborador que se sienta identificado con su lugar de trabajo, que se sienta valorado e importante dentro de su organización sin duda va a ser la clava para promover la optimización y el rendimiento económico de la misma, ya que verán reflejados sus intereses tanto personales como profesionales en los de la empresa y el trabajo tendrá un valor agregado.

Dessler (2001) indica algunos de los motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes:

- Evitar contratar personas equivocadas
- Evitar tener gran rotación de puestos.
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- Impedir que la compañía para la que trabajan sea multada por emplear practicas carentes de seguridad.
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injustos o desiguales, en comparación con los de otras personas de la organización.

- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficiencia y se cometan injusticias laborales, entre otras.
- Se evita en gran medida cometer injusticias laborales.
- Se evita la alta rotación de personal que genera nuevos procesos de reclutamiento y selección lo que a su vez produce pérdida de tiempo y dinero para la empresa.
- El departamento de RRHH ayuda a generar compromiso por parte de los colaboradores, fomenta las comunicaciones adecuadas y la correcta relación personal.
- Permite generar sinergia entre los colaboradores y empatía.

Hoy en día las compañías están constantemente compitiendo por ser mejores, más rápidas, generar más ventas o posicionarse en el mercado, en algunas ocasiones apenas buscan sobrevivir en el mercado y esto definitivamente requiere de empleados comprometidos.

De acuerdo con Chiavento (2000): la ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Si nos embarcamos en el futuro de los recursos humanos aparece el concepto de “estrategia de RH” refiriéndose a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas, es decir, enfocados en los objetivos de la compañía guiaremos a los colaboradores, quienes son los únicos responsables de lograrlos o no.

Una empresa como CRM International Holding que ha tenido un creciente y exponencial crecimiento a nivel de ventas y de plantilla de colaboradores sería sin duda para ellos el momento

adecuado de incluir este departamento que logre afianzar todas las características positivas mencionadas anteriormente, al tiempo que generará en un mediado plazo beneficios económicos por la optimización de los procesos destinados al personal incluyendo personas realmente aptas para los puestos determinados y para esta compañía.

**f) Análisis de costo de salario**

El costo mensual generado por este departamento se refleja en el siguiente cuadro (ver tabla 13, tabla 14 y tabla 15), en el cual se calcula el valor del sueldo aproximado por cargo con su correspondiente abonos y prestaciones para el año 2017:

Tabla 13: Análisis de costo salario anual jefe

ANALISIS DE COSTO SALARIO ANUAL			
Jefe de gestión del capital humano			
	Costo	Factor multiplicativo	
SUELDO	1,500.0	12.0	18,000.0
VACACIONES	1,500.0	1.0	1,500.0
DÉCIMO 3ER MES	500.0	3.0	1,500.0
PRIMA LABORAL	18,000.0	1.92%	345.6
SUB TOTAL			
1			21,345.6

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14: análisis de costo salarial anual auxiliar

ANALISIS DE COSTO SALARIO ANUAL Auxiliar de capital humano			
	Costo	Factor multiplicativo	
SUELDO	800.0	12.0	9,600.0
VACACIONES	800.0	1.0	800.0
DÉCIMO 3ER MES	266.66	3.0	800.0
PRIMA LABORAL	9,600.0	1.92%	184.32
SUB TOTAL			
2			11,384.32

Tabla 15: análisis de costo material

ANALISIS DE COSTO Materiales del departamento de capital humano			
	Costo	Factor multiplicativo	
COMPUTADORA Laptop Lenovo 4GB 15.6"	329.95	2.0	659.9
LICENCIA INFOAUTO	0	0	0
TELÉFONO CELULAR	25	2.0	50.0
PUESTO DE TRABAJO (ESCRITORIO)	150.0	2	300.0
PAPELERÍA	300	1	300.0
SUB TOTAL			
3			1,309.9

Fuente: elaboración propia.

## **Total de costos de operatividad anuales del Departamento de Capital Humano**

**= 34,093.82\$**

### **g) Plan de acción para crear el departamento de RRHH.**

En la elaboración de un plan estratégico nos basamos en la ideología de DHL la cual utilizó tres etapas sucesivas, la primera es la de “análisis” en la que se obtendrá como resultado un completo diagnóstico de la situación de la empresa. La segunda etapa será la de “documentación” cuyo resultado será la redacción con el contenido informativo del plan estratégico. Por último, en la tercera etapa que es la de “desarrollo” se efectuarán informes continuos de seguimiento y control sobre la aplicación del plan, así como revisiones de las actualizaciones del mismo.

En la etapa de análisis nos enfocaremos en conseguir conocimiento suficiente sobre unos aspectos relevantes para la creación del departamento de RRHH:

- La operativa del negocio, esto incluye clientes, productos y procesos de trabajo.
- La estrategia que tienen presente, su misión, su visión, la cultura, objetivos, competencias y definición de mercado.
- El entorno empresarial y el sector competidor.
- La plantilla propia en función al volumen, clima social, competencias, perfiles y organización.

Con estos cuatro (4) aspectos mencionados plantearemos e identificaremos nuestros puntos débiles y fuertes a través de un análisis FODA realizado desde el punto de vista del departamento de RRHH, con ello se podrá obtener una visión clara sobre donde está posicionada en la actualidad la empresa y a donde se quieren orientar las ideas y estrategias.

Apoyado en el diagnóstico obtenido en las fases anteriores construiremos el plan estratégico en cinco (5) apartados: misión y valores del equipo de Recursos Humanos, objetivos, políticas de Recursos Humanos, planes de acción y plan de gestión. Con toda esta información y planificación es cuando se empezará realmente el trabajo, ya que la parte de la ejecución es la última fase, en esta etapa se gestionarán los diferentes planes de acción, según el calendario propuesto mediante un diagrama de Grant.

En el plan estratégico nos enfocaremos en su mayoría en las políticas internas de la empresa, las cuales explicaremos a continuación, así de esa manera comenzará un proceso de formación estratégico con una base de información lo mas completa posible para las futuras tomas de decisiones de cualquier departamento.

### **Políticas de Selección**

Se establecerán las Políticas de Selección del personal definiéndose los canales o medios de captación de candidatos, el procedimiento y criterios de selección.

Existen diferentes mecanismos para la captación de candidatos que dependerán de las características del puesto, del tipo de actividad. Podemos recurrir a las empresas de selección de personal, empresas de trabajo temporal, red de contactos (familiares, amigos, contactos profesionales y académicos), currículo recibidos, anuncios (prensa, revistas especializadas, radio, televisión, Internet), así como captar trabajadores de la competencia.

Además, debemos definir el proceso, las pruebas y los criterios de selección. En este sentido, las entrevistas de selección es la técnica más utilizada, no obstante, existen otras tales como las pruebas psicotécnicas (test de inteligencia, de aptitudes, de personalidad, proyectivos), las pruebas

específicas (para evaluar habilidades concretas), dinámicas de grupo para determinar comportamientos en trabajo en equipo, entre muchos otros.

### **Políticas de Motivación**

La motivación es una herramienta muy fructífera que incentiva a los trabajadores a ser más productivos. Para ello, debemos establecer diferentes métodos de motivación. El mecanismo más importante es la retribución, pero existen otros tales como las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, el reconocimiento de su labor, la promoción interna, la comunicación de sus tareas, responsabilidades y de la estrategia de la empresa, así como su participación en aspectos relacionados con su puesto o en general con la empresa.

### **Políticas de Formación**

El objetivo del Plan de Formación es planificar, evaluar y mejorar las competencias de los trabajadores. Para ello, se establecerá un plan de formación específico para cada perfil profesional en la empresa.

### **Plan de Externalización de Funciones**

Existen ciertas funciones o actividades que la empresa puede decidir subcontratar por falta de especialización o por ahorro en costes. Las principales actividades que se suele subcontratar son las derivadas de aspectos legales y contables.

Es importante realizar un Plan de Externalización de Funciones que planifique qué actividades se subcontratarán, qué criterios deben cumplir las empresas a subcontratar o de outsourcing, así como los mecanismos de evaluación, seguimiento y control.

## **Seguridad e Higiene Laboral**

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales exige a la empresa a velar por la seguridad y la salud de los empleados. En este sentido, debemos elaborar un Plan con el objetivo de proteger y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores frente a dichos riesgos laborales. Además, debemos analizar e identificar cuáles son los principales riesgos laborales a los que estarán expuestos nuestros trabajadores y las medidas correctoras que adoptaremos.

Para el correcto diseño y ejecución del plan, primero se realizará una descripción detallada del mismo y de su ejecución para así repasar y analizar minuciosamente los detalles y evitar errores conjuntamente del estudio de algunos ejemplos, como en el caso de la empresa DHL. Cada plan de acción se documentará de forma separada e incluye los siguientes aspectos:

- Denominación del plan
- Objetivo estratégico asociado
- Persona responsable del mismo
- Presupuestos y recursos asignados
- Objetivos parciales con detalle del beneficio esperado
- Productos o documentos que obtener
- Calendarios de aplicación y sistema de seguimiento
- Evaluación

## 7. CONCLUSIONES

Cuando una empresa está iniciando es muy común no pensar en el departamento de Recursos Humanos, en algunos casos de empresas pequeñas o con pocos trabajadores este departamento se encuentra integrado dentro del área de administración, sin embargo sabemos que en la actualidad la gestión del recursos humanos es de vital importancia dentro de una organización y CRM International Holding cuenta con una plantilla de más de 20 empleados que pueden gestionar mejor sus capacidades productivas a través de este departamento, entonces podemos concluir que:

- CRM International Holding no posee un Departamento destinado a la Gestión del recurso humano ni cuenta con el apoyo de ninguna empresa externa para este fin.
- El punto anterior genera que las diferentes áreas desgasten parte de su trabajo en gestionar al personal, al tiempo que no lo hacen bajo los parámetros correctos.
- La forma de reclutamiento y selección difiere entre los diferentes líderes de la organización es decir que no existe un parámetro claro o definido de cómo realizar este procedimiento pudiendo traer como consecuencia pérdida de tiempo y dinero por incluir personal incompetente en la empresa.
- En la compañía no se le brinda prioridad a las políticas, valores, principio y posición dentro de la organización sino a las funciones directas de cada colaborador, pudiendo generar falta de empatía por parte del trabajador e incluso falta de sinergia frente a otros compañeros por no encontrarse en la misma línea de ideas dentro de la compañía.
- CRM International Holding no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño ni guarda ningún tipo de documentación referente a las funciones de cada trabajador, esto

puede generar discrepancia entre el colaborador y su superior al no dejar claro las actividades propias de su cargo y no verificar si es eficiente en el mismo.

- No cuentan con un reglamento de seguridad industrial lo cual puede ser perjudicial en el área de taller ya que ninguno de los trabajadores cuenta con la protección necesaria o reglas para evitar accidentes laborales, esto puede traer consecuencias negativas económicas y penales para la empresa.
- Las faltas de capacitaciones en las diferentes áreas no permiten una evolución constante por parte de los trabajadores decayendo a su vez frente al cliente, esto es importante para ayudar a la autoestima del colaborador, proporcionando conocimiento y especialización en funciones realizadas
- La discrepancia en la propuesta de sueldos genera incomodidad entre los colaboradores por falta confianza o pensar que tienen un sueldo injusto, es importante determinar una política salarial que cree motivación en las personas.

Por último, podemos concluir que CRM International Holding requiere la creación de un departamento de Gestión de Capital Humano con todos los procesos administrativos, de manera que la Gerencia pueda ser asesorada y de esta forma toda la organización en cuenta a cómo manejar al activo más importante que es el personal. De esta forma a mediano plazo es posible reducir costos ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección.

## **8. RECOMENDACIONES**

Se sugiere para CRM International Holding un modelo de Recursos Humanos basado en las tendencias actuales, en donde la principal finalidad es que el trabajador se encuentre lo más satisfecho posible dentro de la empresa, de esta forma se fomentará la motivación e incrementará la productividad laboral.

De igual forma se recomienda realizar un análisis del organigrama de la organización con la concerniente descripción de cargo para cada área de manera que durante el proceso de selección del personal ya esté indicado el perfil requerido al momento de hacer la contratación y de esta forma el trabajador se verá identificado con sus obligaciones a la vez que se mantiene por escrito el acuerdo de las mismas.

Crear las políticas y valores adecuados a las características de la compañía, de esta forma las personas que forman parte de ella podrán verse reflejadas e identificadas con su misión profesional y personal. Del mismo modo es recomendable la creación de una estructura a nivel salarial que logre diferenciar cada uno de los cargos siguiendo principios de igualdad, esto también va a generar empatía por parte de los colaboradores al crear escalas de remuneración para cada cargo y equidad e los mismos.

Es indispensable la realización de evaluaciones de desempeño en donde sea posible determinar la eficiencia de cada trabajador y ajustar los cambios que sean convenientes para lograr el mayor beneficio a la empresa, al igual que la creación de un reglamento de seguridad industrial que sea impartido a todos los colaboradores y adaptado a las diferentes áreas de manera que se evite cual sanción de tipo legal y accidentes de tipo laboral.

Por último, se propone crear planes de capacitación especializados según cada área y que se impartan de forma periódica para lograr la constante actualización de los empleados al tiempo que genera empatía con los clientes por la afinidad con la evolución constante.

## 9. REFERENCIAS

- Admin. (2012). ¿Cómo organizar un departamento de Recursos Humanos?. Negocios 1000. Extraído de <http://www.negocios1000.com/2012/06/como-organizar-un-departamento-de.html>.
- Admin. (2011). Importancia de los recursos humanos en la organización. Tu interfaz de negocios. Extraído de <https://tuinterfaz.mx/articulos/1/2/importancia-de-los-recursos-humanos-en-la-organizacion/>.
- Administración de recursos humanos. Perú: Universidad José Carlos Mariategui. Extraído de: [http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur\\_comercial/AdminRecurHumanos-1.pdf](http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/AdminRecurHumanos-1.pdf)
- Chávez, Q. C. (2014). Propuesta para la creación del departamento de recursos humanos. Extraído de: <https://prezi.com/ljbt2dsc3uy4/propuesta-para-la-creacion-del-departamento-de-recursos-huma/>.
- Conde, S. S. (2015). Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles. Gestipolis. Extraído de <https://www.gestipolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>.
- De Benito, A. C. (2003). Diseño y aplicación de un plan estratégico de recursos humanos. La experiencia práctica de DHL Internacional España: España <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/DHL.pdf>.
- Dessler. G, Valera R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. PEARSON EDUCACIÓN. Extraído de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>.

Díaz, M, Martínez. C. (2006). Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G. E.U. Bogotá. Universidad de la Salle. Extraído de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf;jsessionid=2A7884065DC0E55A31AB29882B55CBAE?sequence=1>.

Gestión integral de recursos humanos. Extraído de [https://www.edebe.com/educacion/documentos/830029-0-529-830029\\_la\\_oarh\\_cast.pdf](https://www.edebe.com/educacion/documentos/830029-0-529-830029_la_oarh_cast.pdf).

Hernández, C. (2007). Análisis administrativo. Técnicas y métodos. Editorial. Extraído de [http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur\\_comercial/AdminRecurHumanos-1.pdf](http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/AdminRecurHumanos-1.pdf) 25/09/17.

Martínez, S. (2013). Administración de recursos humanos. Slideshare. Extraído de <https://es.slideshare.net/vivianmartinez1048/administracion-de-recursos-humanos-19809654>.

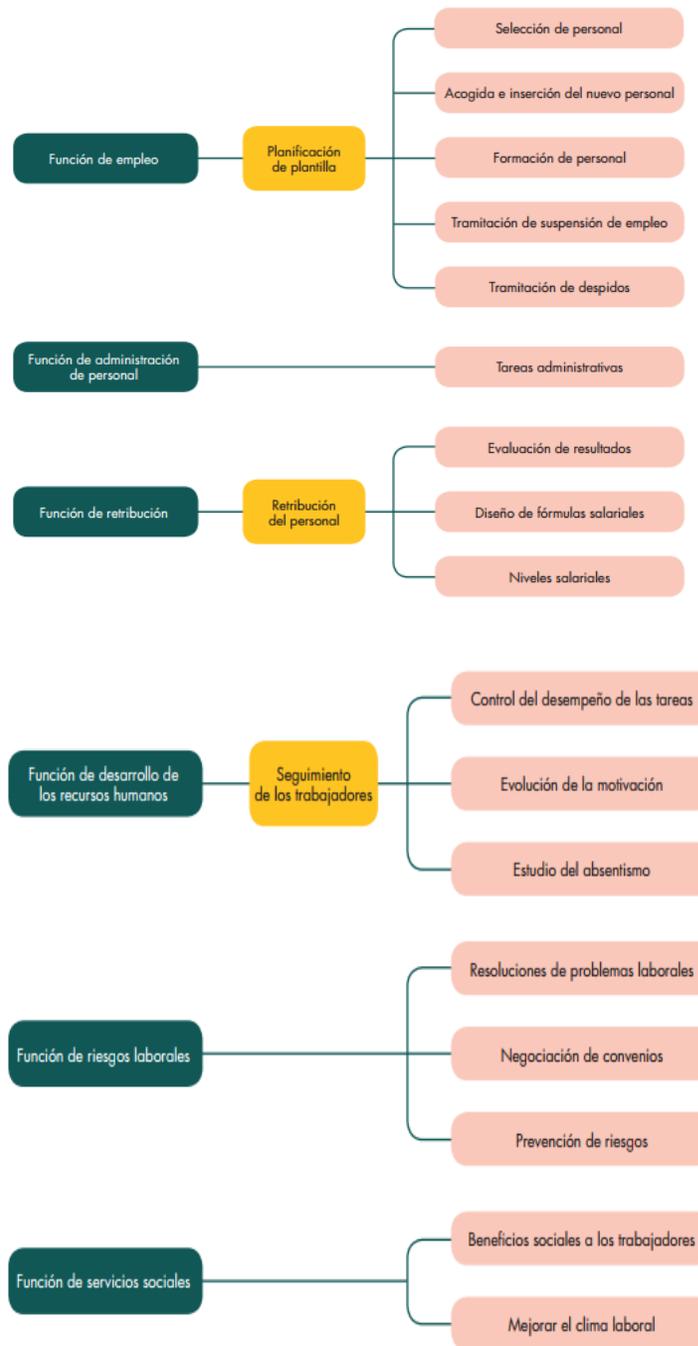
Organización y Recursos Humanos. Creacionempresa. Extraído de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/organizacion-y-recursos-humano>.

Pérez, C. M (2013). Cómo organizar el departamento de recursos humanos. 3cero. Extraído de <https://3cero.com/como-organizar-departamento-recursos-humanos/>.

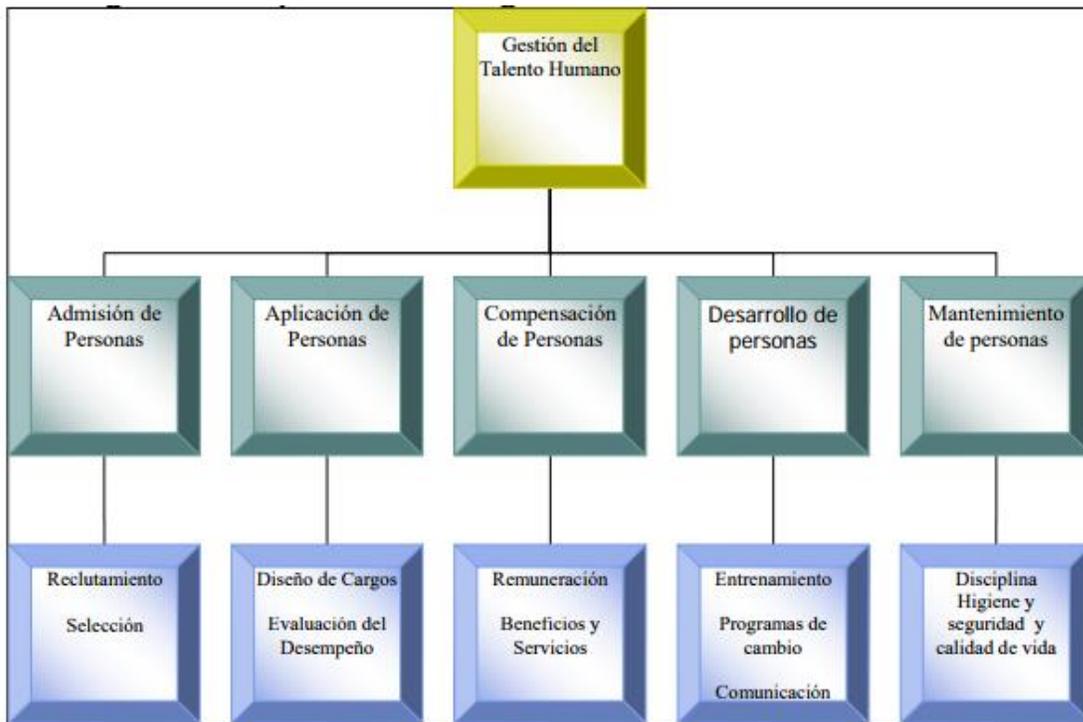
WERTHER, William Jr. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 2001. 581p.

## 10. Anexos

### Anexo 1: Funciones del departamento de recursos humanos

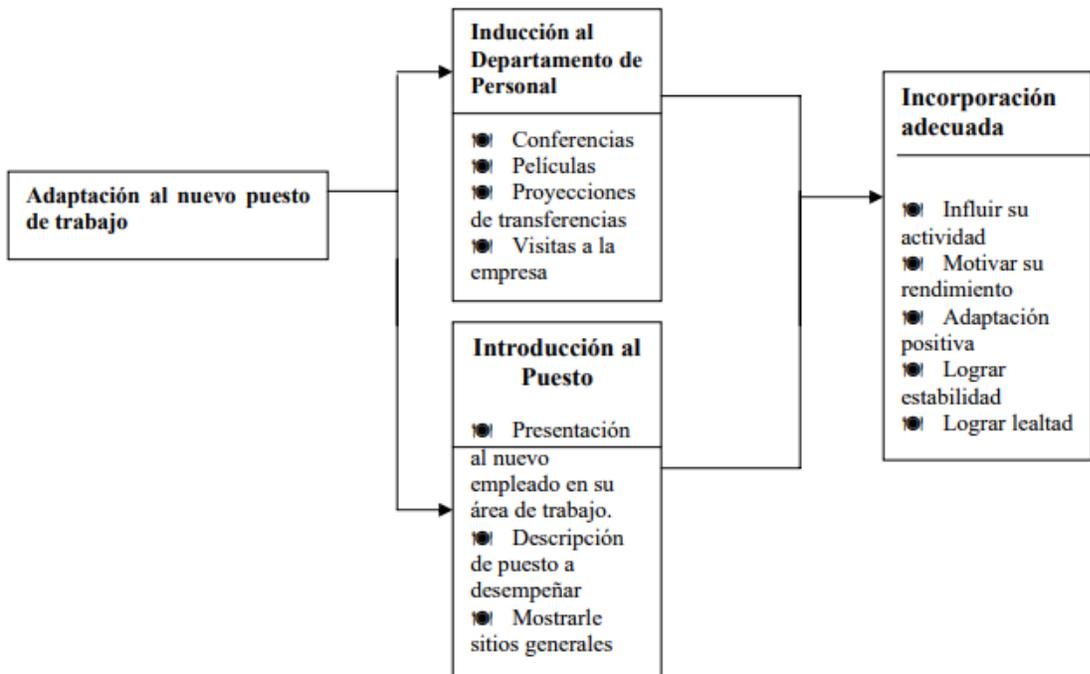


## Anexo 2: Los procesos de la gestión del Talento Humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. P 13, modificado por los autores de esta propuesta

### Anexo 3: Proceso de inducción de Personal



Fuente: RODRÍGUEZ Joaquín. Administración Moderna de Personal. México; Thomson, 2002. p 137