



FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS "LIC. BENJAMÍN CAÑAS"
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA

PROPUESTA DE UN DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS

HUMANOS PARA

MEDIOS DE COMUNICACIÓN ESCRITA,

CASO ESPECÍFICO: "DIARIO EL MUNDO".

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

NUVIA IMELDA BENÍTEZ MÉNDEZ

ALBA CECILIA GONZÁLEZ MORALES

PATRICIA IDALIA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO, 2002.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

RECTOR

LIC. JOSE MAURICIO LOUCEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO

LICDA. ANA MARTA CONCEPCIÓN MORENO DE ARAUJO

JURADO EXAMINADOR

LIC. EDUARDO LUIS MELÉNDEZ ROMERO

PRESIDENTE

LIC. CARLOS MAGNO PINEDA

PRIMER VOCAL

LIC. RENÉ SALVADOR MELÉNDEZ

SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO, por darme la fortaleza suficiente para culminar este importante primer paso.

A MIS QUERIDOS PADRES, Guillermo Benítez Flores y María Corina Méndez de Benítez, por brindarme en todo momento su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A MI ABUELA: por su apoyo y amor.

A MIS HERMANOS: Rodolfo, Elmer y Guillermo, por su cariño y apoyo.

A MIS SOBRINOS, TIOS, PRIMOS Y AMIGOS: por apoyarme siempre.

A LIC. RENÉ SALVADOR MELÉNDEZ: por darnos su paciencia, apoyo y sobre todo por su empeño en guiarnos de la mejor manera posible.

A LICDA. LETICIA DE DÍAZ: por su apoyo y consejos oportunos.

A NUESTROS JURADOS: Lic. Eduardo Meléndez y Lic Carlos Magno, por su disposición de ayudarnos en todo momento.

A: Alba, Corina, Ceci, Fátima y Vera, por su gran colaboración y atención.

Nuvia Imelda Benítez Méndez

Dedico este trabajo a:

DIOS TODOPODEROSO: Por iluminar mi camino y permitirme avanzar otro peldaño más de mis propósitos en la vida.

MIS PADRES: Rodrigo Salomón y Maria Elena (de grata recordación) a quienes llevaré siempre en mi corazón, por enseñarme que el mejor camino para ser una persona de bien es la educación y el esfuerzo por lograr la superación, así como también por brindarme todos los consejos y principalmente su amor.

MIS HERMANOS: Con todo mi amor, especialmente a mi hermana Corina por todo el apoyo, especialmente en los momentos difíciles.

MIS COMPAÑEROS: Por su comprensión y paciencia para culminar con éxito las metas propuestas.

MI DEMAS FAMILIA Y AMIGOS: Por su confianza y ayuda en todo lo largo de este trabajo.

Alba Cecilia González Morales

DEDICATORIA

A DIOS, NUESTRO SEÑOR

: Por haberme permitido la culminación de mi Carrera profesional.

A MI PADRES

: Luis Alonso Rodríguez Gómez y Santos Lidia Hernández de Rodríguez, por darme su apoyo incondicional y por acompañarme en mis momentos difíciles.

A MIS HERMANOS

: Estebana del Carmen, Mirian Estela, Roberto Eliseo y Blanca Lidia por su confianza y apoyo Moral.

A MI ASESOR

: Licenciado René Salvador Meléndez por su apoyo, amistad y acertada orientación en la realización de este trabajo

A TODOS MIS AMIGOS

: Compañeros de trabajo y a todas las personas que de una u otra forma ayudaron a la realización de este objetivo.

Patricia Idalia Rodríguez Hernández

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	i
 CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1. Antecedentes históricos (orígenes de los medios de comunicación escrita)	1
1.1 Periódicos que circulan en el país.	1
1.2 Antecedentes de la empresa en estudio.	2
1.3 Generalidades de la administración de recursos humanos.	6
1.3.1 Antecedentes de la administración de recursos humanos	6
1.3.2 Conceptualización de la administración de recursos humanos	8
1.3.3 Objetivos de la administración de recursos humanos.	9
1.3.4 Políticas de recursos humanos.	10
1.3.5 Funciones de la administración de recursos humanos.	10
1.3.6 Como cambia el desarrollo de las funciones de recursos humanos a medida crece la empresa.	11
1.4 Enfoque de desarrollo organizacional	12
1.5 Enfoque de calidad total en la gestión de recursos humanos	15
1.6 Enfoque de reingeniería orientado a los recursos humanos.	18
1.7 Enfoque de gestión de competencias ocupacionales	20
1.8 Cuadro comparativo de enfoques orientado a la gestión de recursos humanos.	24

1.9	Aplicación al caso específico: Diario El Mundo.	26
1.10	Planificación estratégica.	26
1.11	Auditoría administrativa.	28
1.12	Auditoría de recursos humanos.	29
1.13	Marco legal.	31
1.13.1	Código de trabajo.	31
1.13.2	Ley del seguro Social	31
1.13.3	Ley de la superintendencia del fondo de pensiones.	32

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1	Objetivos de la investigación	33
2.1.1	Objetivo general	33
2.1.2	Objetivos específicos	33
2.2	Diagnóstico situacional	34
2.3	Metodología de la investigación	34
2.3.1	Unidad de análisis	35
2.3.2	Universo	35
2.3.3	Tamaño de la muestra	36
2.3.4	Método de recolección de datos	36
2.3.5	Tabulación y análisis de la información	37
2.4	Conclusiones	82
2.5	Recomendaciones	86

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS PARA DIARIO EL MUNDO

	PÁG.
3.1 Importancia de la propuesta	89
3.2 Objetivos de la propuesta	90
3.3 Contenido de la propuesta	91
3.3.1 Misión del departamento de recursos humanos	92
3.3.2 Visión del departamento de recursos humanos	92
3.3.3 Ubicación del departamento de recursos humanos en la estructura organizativa de la empresa	93
3.3.4 Políticas del departamento de recursos humanos	96
3.3.5 Distribución del departamento de recursos humanos	98
3.3.6 Unidad I: Provisión y desarrollo de recursos humanos	99
3.3.6.1 Planeación	99
3.3.6.2 Reclutamiento	100
3.3.6.3 Selección y contratación	100
3.3.6.4 Inducción y socialización	101
3.3.6.5 Capacitación y entrenamiento	101
3.3.6.6 Análisis, descripción y especificaciones de puestos	101
3.3.6.7 Funciones	102
3.3.7 Unidad II: Investigaciones, compensaciones y prestaciones	104
3.3.7.1 Evaluación del desempeño	104
3.3.7.2 Sueldos y salarios	105

3.3.7.3 Prestaciones y beneficios sociales	105
3.3.7.4 Base de datos	106
3.3.7.5 Auditoría de recursos humanos	106
3.3.7.6 Relaciones laborales	107
3.3.7.7 Higiene y seguridad industrial	107
3.3.7.8 Sistema de información	108
3.3.7.9 Funciones	108
3.3.8 Proceso de reclutamiento, contratación, y selección	110
3.3.9 Presentación del manual de bienvenida	111
3.3.10 Descripción y especificación del puesto: Jefe de recursos humanos	126
3.3.11 Lineamientos generales para la puesta en práctica de la propuesta	127
3.3.12 Limitantes	129

ANEXOS

Anexo No.1 Cuestionario I

Anexo No. 2 Cuestionario II

Anexo No. 3 Cuestionario No.III

Anexo No. 4 Descripciones y especificaciones de puestos gerenciales de
Diario El Mundo.

Anexo No. 5 Presupuesto anual de instalación del departamento de recursos
humanos.

Anexo No. 6 Cronograma de actividades a desarrollar con la puesta en
marcha del departamento de recursos humanos.

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario estar consciente que el recurso humano no debe ser considerado simplemente como un recurso organizacional, sino como un socio estratégico, que día a día se convierte en generador de ventaja competitiva para enfrentar desafíos, en un mundo globalizado, que conlleva la vertiginosidad de los cambios y que preocupa enormemente a las empresas, especialmente a las de nuestro medio.

Es por ello, que con el presente trabajo de graduación que contiene la propuesta de diseño de un departamento de recursos humanos para Diario El Mundo, cómo un órgano promotor, generador e impulsor de los diferentes planes; además se pretende ofrecer un enfoque estructural que facilite la planificación de la totalidad de acciones y variables que inciden positivamente en el desarrollo del personal y también proporcione soluciones efectivas y eficaces para alcanzar un mejor nivel de desempeño que permita obtener resultados favorables a corto plazo.

El contenido del trabajo se ha distribuido en tres capítulos, en el primero se establece un marco referencial sobre aspectos generales de la administración de recursos humanos de los actuales medios de comunicación escrita de El Salvador, incluyendo alguna recopilación bibliográfica, relativa a enfoques de desarrollo organizacional, calidad total, reingeniería y competencias ocupacionales, orientados todos a la gestión de

recursos humanos, desde el punto de vista de varios autores en obras relativamente recientes.

El segundo capítulo comprende los resultados de una investigación de campo, con el objetivo de conocer fundamentalmente la situación actual de Diario El Mundo, así como las políticas y prácticas utilizadas en las empresas con el mismo giro, que por supuesto ya cuentan con un departamento de recursos humanos, siendo estas La Prensa Gráfica y El Diario de Hoy.

Y para finalizar, en el capítulo III, se plasma la propuesta del diseño de un departamento de recursos humanos para ser incorporada en la estructura orgánica de Diario El Mundo, así como también se embozan algunos lineamientos fundamentales y recomendaciones para su puesta en funcionamiento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS (ORIGEN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ESCRITA)

La comunicación escrita surgió en nuestro país durante 1824 con el Semanario Político Mercantil fundado por el prócer presbítero Manuel Castro Lara, a quién se le ha llamado el fundador del periodismo salvadoreño, posteriormente se introdujo la imprenta en El Salvador estableciendo este hecho un significativo avance cultural, político y social. Luego aparecieron el Diario Oficial y otros periódicos como El Centinela, El Registro Oficial, El Centroamericano, El Correo, La Miscelánea, El Patriota Católico, El Amigo del Pueblo, El Salvador Regenerado, El Amigo de La Paz, El Progreso y El Faro de El Salvador¹

1.1 PERIÓDICOS QUE CIRCULAN EN EL PAÍS

Diario Co-Latino: Este periódico vespertino fue fundado con el nombre de siglo XX en 1890 por Don Miguel Pinto padre. En la actualidad se denomina Diario Co-Latino que es dirigido por una cooperativa de trabajadores y alcanza una circulación de 25,000 ejemplares diarios; en cuanto a recursos humanos cuenta con 90 empleados directos y 30 indirectos.²

¹ TESIS: Durán Gerardo Salvador “El rol de los medios de comunicación salvadoreños en el nuevo escenario político y como su afinidad ideológica-política incide en la población en un período electoral a través de los editoriales y artículos de opinión en prensa escrita”. Mayo 2000, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

² Página web de Diario Co – Latino www.colatino.com, San Salvador, 2001.

La Prensa Gráfica: Es un periódico matutino, que salió al público el 10 de mayo de 1915 por los hermanos Don José Dutriz y Don Antonio Dutriz. Históricamente se le atribuye la introducción de la sección de entretenimiento por medio de tiras cómicas; hoy en día tiene una circulación promedio de 115,000 ejemplares diarios y cuenta con 600 empleados directos y 1,000 indirectos a nivel nacional.³

El Diario de Hoy: Es un matutino moderno que inició operaciones el 2 de mayo de 1936, por Don Napoleón Viera Altamirano y su esposa Doña Mercedes Madriz de Altamirano. Este periódico tiene en la actualidad una circulación promedio de 110,000 ejemplares diarios y dispone de 1,200 empleados directos y 300 indirectos.⁴

Periódico Más: Nació el 22 de abril de 1998 y fue fundado por el Grupo Editorial Altamirano, éste matutino alcanza una edición promedio de 45,000 ejemplares al día y cuenta con 40 empleados directos y 12 indirectos.⁵

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Diario El Mundo fue fundado el 6 de febrero de 1967, por los empresarios salvadoreños Dr. Juan José Borja Nathan, señor Guillermo Nathan, señor Alfonso Nathan, Dr. José Eduardo Reyes, Don Arturo Tona y Dr. Pedro Leonel Moreno Monge y en sus inicios, estuvo ubicado en la 2da. avenida norte # 211 de San Salvador.

Hay que señalar que este periódico fue el primero en utilizar en sus portadas y titulares el color. Inicialmente no tuvo cambios significativos en cuanto a su contenido

³ Salazar, Alfonso La Prensa Gráfica folleto “85 años de servir al pueblo salvadoreño”, San Salvador, 2001.

⁴ Grupo Editorial Altamirano, “Nuestra Historia” Información de El Diario de Hoy y El Más, San Salvador, 2001.

⁵ Idem. CITA 4.

y formato, pero debido a la velocidad de los cambios tecnológicos y después de varios estudios y análisis, esta empresa periodística decidió efectuar su relanzamiento. Este se produjo el 4 de diciembre de 1995, permitiéndole contar con diferente presentación, más color, nitidez en la impresión, mayor número de secciones especiales e innovadora diagramación. Asimismo, ampliaron sus instalaciones al trasladarse a la 15 Calle Poniente y 7ª. Av. Nte. No. 521, Centro de Gobierno, en esta nueva sede comenzó a funcionar su última rotativa goss para impresión off set. Hoy en día el internet es una de las herramientas de comunicación más utilizadas por las personas y con el tiempo se ha constituido en un importante medio de comunicación, es por ello que Diario El Mundo lanzó, en febrero del presente año, su página web :www.elmundo.com.sv, con la cual ofrece al lector los acontecimientos más importantes acaecidos, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, el mismo día.

Este periódico vespertino alcanza una circulación promedio de 45,195 ejemplares al día.⁶

En su estructura organizativa, Diario El Mundo posee 7 departamentos y dispone de un total de 102 empleados directos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

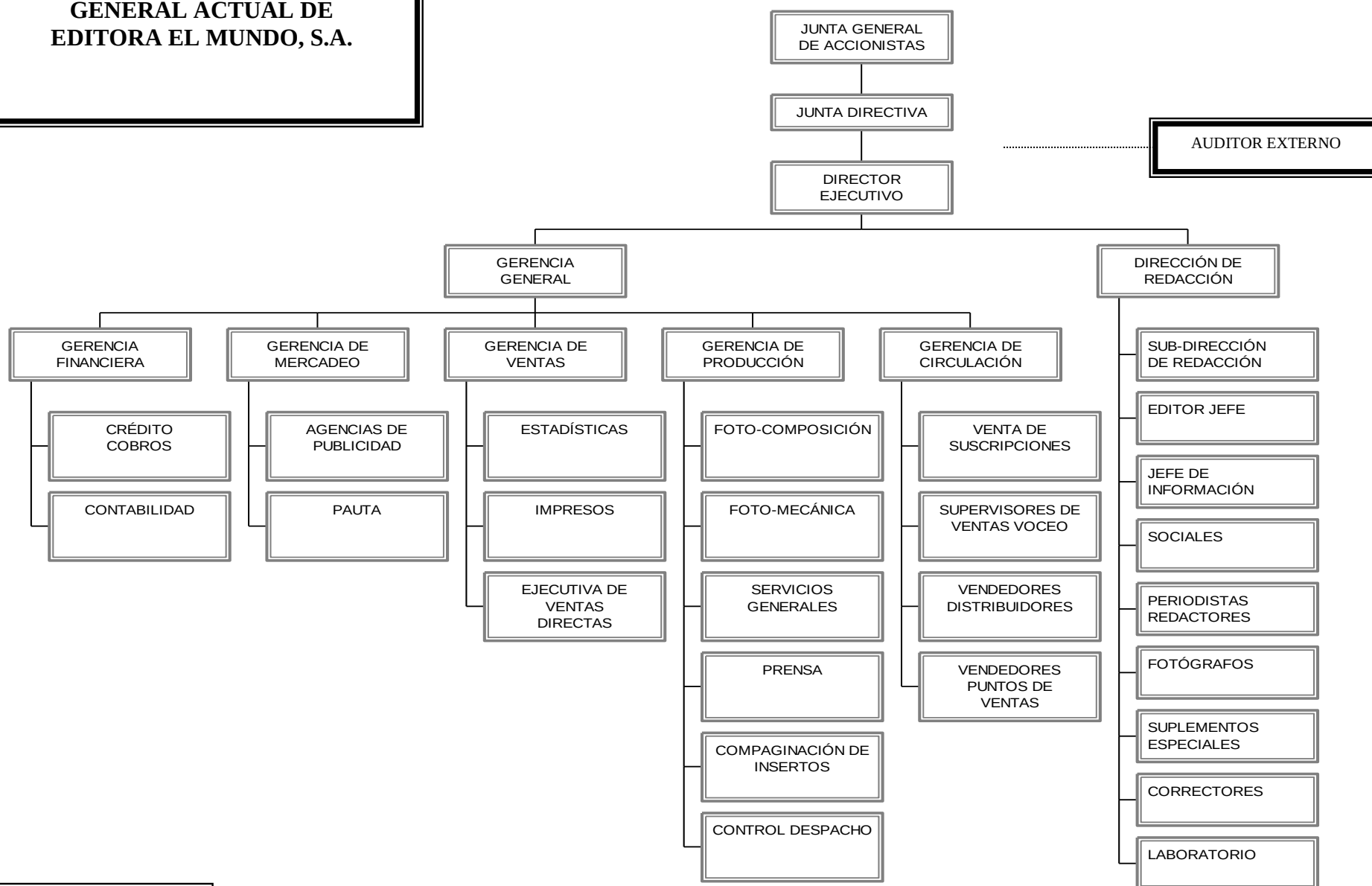
DEPARTAMENTO	EMPLEADOS
GERENCIA GENERAL	3
REDACCIÓN	22
PRODUCCIÓN	30
FINANZAS	12
MERCADEO	9
VENTAS	11
CIRCULACIÓN	15
TOTAL	102

⁶ Ramírez Nery - Jefe de Créditos y Cobros de Diario EL MUNDO, Información General de Diario EL MUNDO, San Salvador 12 de marzo 2001, (entrevista).

Asimismo, cuenta con 200 empleados indirectos (mayoristas, puntos de venta, repartidores de suscripciones y venta voceo o canillitas).

Cabe destacar que a la fecha no dispone de un departamento que desarrolle la función de recursos humanos, que le permita aprovechar al máximo la capacidad real y potencial de cada empleado, logrando así un eficiente desempeño de sus deberes y responsabilidades, orientados al logro exitoso de los objetivos tanto individuales como organizacionales. En el siguiente organigrama proporcionado por las altas autoridades del periódico se puede apreciar:

ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL DE EDITORIA EL MUNDO, S.A.



Abril 2001

1.3 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.3.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El estudio especializado en administración de recursos humanos ha sido siempre necesario, desde cuando por primera vez aparecieron grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes, por lo que no es posible señalar con precisión el momento cuando se comenzó a utilizar técnicas incipientes relacionadas con la referida especialidad.

Desde épocas muy antiguas en Grecia, Egipto, Roma, etc., han existido distintas organizaciones que enfrentaron problemas relacionados con el personal, que en algunos casos tuvieron que recurrir a la violencia para alcanzar un mejor dominio sobre el personal a su cargo, así como al uso de técnicas rudimentarias de distinción de labores, seleccionando al personal apto para el desempeño de trabajos más pesados y al personal más diestro a la enseñanza de técnicas de construcción.

Los acontecimientos del pasado han hecho que la administración de recursos humanos haya venido evolucionando; la revolución industrial significó un desplazamiento de la mano de obra que tradicionalmente se destinaba a los trabajos agrícolas, hacia nuevas ocupaciones que surgieron en la industria, como consecuencia de la aparición de organizaciones comerciales dedicadas a los hilados, tejidos, fundición de metales, industria naval, etc... Esta situación propició una nueva forma de relaciones laborales en donde los trabajadores estaban sujetos a reglas, normas, procesos y disposiciones de las empresas sobre las cuales estas tenían muy poco control, ya que debían de

coordinar esfuerzos de grupos humanos cada vez más grandes y en busca del objetivo primordial como era el de lograr los mejores niveles de producción.

“A finales del siglo XIX, algunas organizaciones de gran tamaño formaron departamentos de bienestar o llamados también relaciones industriales, los cuales tenían la función principal de mediador de conflictos entre los objetivos organizacionales e individuales y velar por el mejoramiento de las condiciones laborales y procurar satisfacer las necesidades esenciales de los empleados, tales como educación y atención médica. Al respecto se iniciaron algunos programas para ofrecer a los trabajadores mejores condiciones de vida y de trabajo. Con la aparición de estos nuevos departamentos, muchas organizaciones detectaron la necesidad de una administración más técnica del recurso humano.”⁷

A partir de 1950, la conceptualización de relaciones industriales cambió radicalmente y fue denominada administración de personal; concentrándose la función principalmente en solucionar problemas laborales existentes en esa época entre la organización y los trabajadores; debiendo regirse de acuerdo con la legislación laboral vigente y además, velar por el bienestar de los individuos utilizando los recursos disponibles de ese entonces.

En 1960, debido a que cada vez las organizaciones buscaban dar respuestas efectivas a los desafíos que enfrentaban, se amplió el concepto de administración de personal pasando a denominarse administración de recursos humanos; concepto que abarca todos los procesos de gestión de personal que se conocen hoy en día y que ha tenido como propósito dividir responsabilidades en la organización; sin embargo, siempre se consideraba a las personas como un simple recurso organizacional que necesariamente tenía que ser administrado, para que contribuyeran en mejor forma a la productividad en la empresa.

⁷ Lord L. Byars, Leslie W. Rue, “Administración de Personal”, Nueva Editorial Interamericana, México, 1987, pág. 10.

En la actualidad siempre se denomina administración de recursos humanos, pero con la diferencia de que hoy en día las organizaciones tienden a considerar a los empleados como sus principales socios estratégicos, competentes y únicos capaces de agregar valor; por lo que cada vez más van reconociendo la importancia que tiene el capital humano y como éste puede ayudar a la empresa a enfrentar retos como por ejemplo los acarreados por la globalización, cambios en la tecnología, competencia, etc.. De igual manera, debe tomarse en cuenta que forman parte vital para alcanzar los objetivos generales de toda organización, lo que obliga a un constante desarrollo tanto humano como técnico, para lograr resultados sinérgicos y optimizar la utilización de los recursos disponibles.

1.3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos se ocupa de los sistemas formales para el mejor aprovechamiento de las personas dentro de la organización y las tendencias nuevas, requieren que ésta administración se ligue de manera más estrecha con la estrategia de la organización, a fin de reconocer que por medio de la fuerza laboral se pueda crear una ventaja competitiva, por los siguientes aspectos muy característicos de los seres humanos:

Crean valor: las personas pueden aumentar el valor a través de sus talentos y esfuerzos para disminuir costos u ofrecer algo especial a los clientes, siendo las personas el único recurso que produce valor añadido.

Las personas: se convierten en una ventaja competitiva cuando se les desarrolla a plenitud sus habilidades, conocimientos y capacidades.

Son difíciles de imitar: debido fundamentalmente a que las capacidades son individuales y no pueden ser copiadas exactamente por otros.

Las personas: son una fuente de ventaja competitiva, cuando se combinan los talentos y se ponen rápidamente a laborar en nuevas asignaciones.

Lo anterior destaca la influencia de las personas y de ahí surge la importancia de que las empresas administren racionalmente y de una manera eficiente y eficaz al recurso humano, lo que permitirá un mejoramiento de su productividad y a la vez el mantenimiento de un sistema de formación continua que lo haga cada vez más competente. La administración de recursos humanos es de mucha utilidad para planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de propiciar el desempeño del personal.

1.3.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Estos constituyen parte de los objetivos generales de toda organización, por lo que debe existir concordancia entre estos, su importancia radica en como el recurso humano contribuye a que la empresa pueda funcionar de una manera más eficiente y contribuir así al logro de los objetivos organizacionales, permitiendo a su vez el alcanzar satisfactoriamente las metas de cada persona. Entre los objetivos principales de la administración de recursos humanos están:

1. “Las organizaciones deben realizar acciones tendientes a mantener un conjunto de personas con habilidades y destrezas suficientes que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

2. Asimismo deben desarrollar las condiciones organizacionales necesarias que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas a través del logro de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”.⁸

1.3.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Son guías o lineamientos para orientar el pensamiento y la acción administrativa y constituyen un respaldo a la estrategia empresarial, ya que dan respuesta a muchas interrogantes y problemas. Las políticas son formuladas por las directrices de la organización, las cuales tienen que ser flexibles y consecuencia de la racionalidad, filosofía y cultura organizativa, para poder alcanzar con éxito tanto los objetivos empresariales como individuales.

1.3.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con el propósito fundamental de administrar con eficacia y eficiencia la fuerza laboral, en una organización el departamento de recursos humanos, entre otras, puede realizar las siguientes funciones básicas:

- PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- RECLUTAMIENTO
- SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

⁸ Chiavenato-Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 5ta. Edición, Colombia 1999, Página 167.

- INDUCCIÓN
- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- ASCENSOS, TRANSFERENCIAS, DESCENSOS Y DESPIDOS
- ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS
- BENEFICIOS SOCIALES
- HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
- CLIMA ORGANIZACIONAL
- CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL
- BASE DE DATOS
- SISTEMAS DE INFORMACIÓN
- AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

1.3.6 COMO CAMBIA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS A MEDIDA QUE CRECE LA EMPRESA

Inicialmente una dependencia de recursos humanos puede ser pequeña y usualmente es dirigida por un generalista o un ejecutivo de nivel medio; siendo así, sus funciones están más encaminadas a mantener en forma organizada el registro y control de todo el personal de la empresa, verificando que se cumpla con todos los requisitos legales.

Al crecer la empresa, el departamento de recursos humanos se hace más complejo y adquiere mayor notoriedad e importancia, se cuenta en ese momento ya con un ejecutivo de alto nivel que tiene una estrecha comunicación con los principales ejecutivos de la empresa y que desarrolla las funciones del área de recursos humanos tales como: selección, compensación, capacitación, desarrollo y seguridad industrial; de igual forma estas pueden subdividirse, según necesidades.

Todas las empresas tienen una obligación ética, de hecho también la administración de recursos humanos y las partes a las cuales va dirigida dicha obligación son: propietarios, accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general, en tal sentido, la administración de recursos humanos en conjunto con las directrices del ejecutivo principal y de los propietarios de la empresa, deben de propiciar tres elementos éticos fundamentales que permitan el desarrollo de los valores; la ética de la responsabilidad, la ética hacia el interés de todos y la ética de la organización.

Esto implica que la administración de recursos humanos debe orientarse hacia la consolidación de una empresa ética basada en los siguientes elementos: una cultura corporativa sólida (valores contruidos colectivamente), el talento humano como capital principal de la empresa, la calidad como aspiración fundamental, la combinación de la búsqueda de bienes tangibles (materiales) e intangibles (armonía, cooperación, ausencia de conflictos, cordialidad) preocupación por los clientes, trabajadores, proveedores y los competidores.

1.4 ENFOQUE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Un aspecto vital para modificar la conducta de los recursos humanos y que puede ser perfilado como alternativa de solución lo constituye el desarrollo organizacional, ya que es una herramienta educativa adoptada para lograr un cambio planeado a largo plazo en la organización, concentrándose en los valores, actividades, relaciones y clima organizacional.

La actualidad demanda con urgencia el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa y la necesidad de dar respuestas a problemáticas reales; por lo que el desarrollo organizacional revierte importancia para luchar contra los cambios acelerados

que envuelven a los problemas tecno-estructurales, en lo concerniente a los recursos humanos y propone programas integrales de desarrollo y técnicas como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permite efectuar diagnósticos oportunos para identificar áreas deficientes en la organización.

El departamento de recursos humanos tiene que contribuir a sensibilizar al personal a que no se resista al cambio, mediante adecuados planes de incentivos y la búsqueda de estrategias en coordinación con la dirección y las demás áreas, para mantener un ajuste dinámico entre las personas y las tareas y lograr la efectividad de la organización y la satisfacción de los recursos humanos.

Toda empresa interesada en mejorar su efectividad, debe hacer uso del desarrollo organizacional como un esfuerzo planificado de organizar y administrar desde la alta gerencia, para incrementar la eficiencia y bienestar de la misma, a través de intervenciones planificadas en los procesos y considerando las siguientes características:

- Es considerada como estrategia educativa, la cual ha sido utilizada para lograr el cambio planeado de la organización.
- Los cambios que se pretenden lograr, van directamente relacionados con las exigencias o demandas que la organización pretende satisfacer.
- El desarrollo organizacional se basa en una estrategia formativa, hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado, por medio de retroinformación, entrenamiento, reuniones de confrontación y otros métodos que son basados en experiencias, para producir datos y constituir la base para la planeación y la acción.

Por lo anterior, es de considerar que la aplicación de un programa de desarrollo organizacional, redundaría en diversas ventajas tanto para la empresa como para los empleados, las cuales se especifican a continuación:

- Los empleados se adaptan e identifican fácilmente a los objetivos de la organización y trabajan en armonía de equipo para alcanzar el logro y éxito de los mismos.
- Solución práctica de los problemas.
- Las decisiones son tomadas de acuerdo a los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, cantidad de trabajo y distribución del tiempo y no por el nivel jerárquico.
- El estilo de liderazgo se da de acuerdo a las diferentes situaciones involucradas.
- Mejor comunicación con todos los niveles de la organización.
- Se crea un clima flexible y saludable que permite oportunidades de innovación y cambios para enfrentar desafíos externos.
- Apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- La administración de los conflictos es eficaz, abierta y directa, que permite que los empleados digan lo que sienten y piensan.
- Contribuye al desarrollo del empleado, ya que tienen oportunidad de pasar de un puesto a otro y aprenden diversas habilidades.
- Alto índice de motivación, debido a que es tomado en cuenta el personal para la toma de decisiones y su trabajo es retribuido.

El desarrollo organizacional en general ayuda a los administradores y al personal de las organizaciones a realizar sus actividades de manera eficaz; no obstante este enfoque tiene también desventajas que se tienen que considerar, entre las cuales se encuentran:

- La resistencia al cambio, presente en todo individuo, ya sea en mayor o menor grado, si no ha sido considerada antes de la aplicación del programa de desarrollo organizacional, contribuye a su fracaso.
- Más complejo, ya que se tiene que contar con suficiente habilidad y destreza de manejar las actividades del personal.

- Se realiza a largo plazo, lo que no permite soluciones prácticas a corto plazo.

1.5 ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad se evidencia exigencias de mayores niveles de competitividad y la necesidad de responder a tales exigencias, las cuales pueden ser contrarrestadas mediante la aplicación de un enfoque de calidad total, orientado a los recursos humanos; que permita comprender el proceso de cambios que conlleva a la satisfacción del cliente, proporcionándole un producto o servicio con cero defectos, adecuado para su uso y haciendo esto de tal manera que la tarea se realice correctamente desde la primera vez, a un costo en continuo descenso.

En tal sentido, la importancia de la calidad total radica en mejorar continuamente, tanto en el desarrollo, diseño, manufacturación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una empresa, como en todas las actividades que se realizan dentro de la misma; no sólo atribuyéndole atención al cumplimiento de ciertas características de los productos y servicios, sino centrándose en el valor superior de los clientes, así como una comunicación con el mercado para desarrollar la lealtad y preferencia de los clientes o usuarios, no descuidando al cliente interno: los recursos humanos, los cuales deben estar informados y comprometidos a lograr un buen desempeño y una participación efectiva y eficaz, en la consecución de las metas propuestas, por lo que el departamento de recursos humanos debe buscar estrategias como: motivación del personal, excelentes planes de capacitación, entrenamiento y cambio en la cultura corporativa, que facilite la aplicación de un enfoque de calidad total.

Las características principales que diferencian a la calidad total de otros enfoques son las siguientes:

- Considera la calidad total como parte vital, para garantizar la competitividad, el éxito y el liderazgo de la organización.
- Cuantifica profesionalmente a los empleados.
- Contiene información centralizada en una base de datos, sobre la capacidad y potencial de las personas, lo que permite un mejor aprovechamiento del personal, ubicándolo en el puesto más adecuado.
- Trabaja en la mejora continua, en la que implica a todos los niveles de la organización.
- Incorpora sistemas de satisfacción al cliente y usuarios de los productos y servicios.
- Requiere cambios laborales en todos los puestos de trabajo claves de la organización.
- Pretende conseguir un continuo incremento en la satisfacción al cliente a un costo bajo.

Las empresas orientadas al crecimiento y que tienden a desarrollar gestiones de calidad total, tienen que evaluar cada una de las ventajas que representa dicha gestión, entre otras podemos citar:

- Mejoramiento en todos los procesos de la empresa.
- Lograr una mejor planificación estratégica y de operaciones.
- Adecuada imposición y desarrollo de la cultura de trabajo ético.
- Creación de equipos o comités de trabajo.
- Revisión permanente y corrección en la estructura de la organización.
- Proposición de fórmulas de evaluación de las labores realizadas por los propios empleados.
- Disminución de la competitividad interna y orientación de los esfuerzos de todo el personal hacia el cliente.

- Cambios en el contenido de trabajo, las tareas son enriquecidas y ampliadas, las de producción se complementan con las de calidad.
- Cambios en las calificaciones requeridas, ya que los nuevos procesos pueden requerir de más conocimientos y habilidades.
- El establecimiento de sistemas de incentivos, que permitan reconocer la labor del personal dentro de la empresa.
- Mejora en las relaciones laborales en todos los niveles de la organización.
- Capacitación y entrenamiento constante al personal.
- Posibilitar una alternativa de satisfacción del empleado, ya que se convierte en un cliente interno.

Es importante conocer que en la práctica existen ciertas desventajas al aplicar el enfoque de calidad total, las cuales se mencionan a continuación:

- Que las expectativas sociales no sean realistas y el deseo de mejorar de una sola vez puede provocar frustración cuando éstas no se alcancen.
- La posible falta de participación de los especialistas en recursos humanos, en el desarrollo de los programas de calidad total, abre la oportunidad para que personas menos preparadas en el cambio conductual dirijan los cambios permitiendo un peligro latente.
- Requiere de un gran esfuerzo por parte de los dirigentes de la organización, ya que para ellos es difícil asimilar que calidad total es un sistema que involucra a todos los miembros de la organización y que además es responsabilidad de todos, debido a que éstos están acostumbrados a los métodos tradicionales donde la calidad ha sido responsabilidad de cada quien.
- Se requiere un análisis previo de la cultura organizativa de la empresa, para determinar si es necesario implementar el enfoque en la empresa.

- Calidad total es una filosofía que requiere, para su correcta aplicación que el personal esté preparado y capacitado técnicamente, para su divulgación y puesta en práctica.

1.6 ENFOQUE DE REINGENIERÍA ORIENTADO A LOS RECURSOS HUMANOS

En la actividad empresarial de hoy en día, ya no es suficiente hacer mejor las cosas, obviamente es importante, pero no suficiente, ya que el mundo ha entrado en una nueva era, en la que la satisfacción del cliente y el éxito en las empresas depende de la velocidad de la respuesta a necesidades y cambios, de igual forma del costo y calidad de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.

Es por ello que surge la reingeniería para dar respuesta efectiva a dichas necesidades y cambios mediante la reestructuración radical de los procesos de una compañía tanto en su organización como en su cultura, lo que implica partir de cero para obtener mejores resultados; no se trata de reorientar los procesos, sino más bien se trata de reinventarlos, lo que permitirá que todas las actividades que no proporcionan valor agregado sean eliminadas creando nuevos procesos.

La reingeniería revierte importancia, ya que es una visión totalmente nueva de cómo se debe organizar y administrar las empresas, requiriendo que los gerentes vuelvan a replantear como hacer el trabajo, como deben interactuar con la tecnología y las personas; no obstante la reingeniería no pretende modificar el comportamiento de los trabajadores, si no aprovechar sus cualidades y orientarlas a la efectividad de la empresa. Para lo cual es necesaria la colaboración del departamento de recursos humanos, para ayudar a las personas en su desarrollo y a la vez, crear nuevos sistemas de comunicación, mejorar el clima organizacional, fomentar el trabajo en equipo, la

cooperación y el compromiso, tanto entre todo el personal como con los clientes y proveedores, para lograr una empresa altamente competitiva.

La reingeniería no pretende modificar el comportamiento de los empleados, si no cambiar radicalmente la forma de trabajar, como se especifica en las siguientes características:

- Busca acortar y abaratar procesos.
- No trata de informatizar o racionalizar lo actual, se trata de reinventar.
- Nueva forma de obtener resultados, en función del clima laboral, trabajo en equipo y compromisos de todos los niveles de la organización.
- Crea nuevos sistemas de comunicación.
- Utilización de técnicas, tanto de interrelación como de crecimiento personal.
- Efectúa cambios radicales en la organización.

Con base a lo expuesto anteriormente y considerando la magnitud de influencia que el enfoque de reingeniería ha tenido en las empresas es de suma importancia señalar las ventajas que ofrece, entre otras:

- Permite la creación de procesos sencillos, prácticos y rentables.
- Abandono de ideas básicas y mayor flexibilidad en los procesos adaptables a las necesidades existentes.
- Visión amplia de los cambios a realizar y de la capacidad necesaria para enfrentarse al entorno.
- Facilitar a las organizaciones lograr fuertes reducciones en costos y tiempos.
- Diseña el trabajo de las personas en torno a un objetivo o resultado, en lugar de hacerlo basándose en una tarea.
- Lograr la reducción de costos del personal a través del agotamiento normal del personal en la realización de las tareas, manteniendo la motivación.

- Propicia obtener mejores resultados en los procesos así como acortarlos, abaratarlos, reducir desperdicios y filtraciones.

También es necesario establecer que al hacer efectiva la aplicación del enfoque de reingeniería en las organizaciones, existen ciertas limitantes o desventajas entre las cuales se destacan las siguientes:

- La obstaculización por parte de las personas a los cambios propuestos (resistencia al cambio).
- Los cambios tecnológicos constantes, no han permitido que los métodos usados para aumentar el rendimiento produzcan las mejoras que la empresa necesita.
- La cultura organizacional es un factor limitante, especialmente desde el punto de vista de las normas que rigen actualmente cada organización.

1.7 ENFOQUE DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES

Reconociendo la necesidad de contar con empleados calificados, se destaca en nuestro país la posibilidad de adoptar un nuevo enfoque de gestión de recursos humanos basado en competencias ocupacionales, el cual ya ha sido aplicado con éxito en países como Australia, España y México; con el objetivo de obtener mayor flexibilidad organizativa y movilidad laboral, que conlleven a disponer en todo momento de empleados competentes y productivos.

Para el desarrollo de dicho enfoque, se establecen las competencias ocupacionales como la capacidad productiva que posee el individuo que se define y mide en términos de desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo y no simplemente en habilidades, conocimientos, destrezas y aptitudes. Dichas competencias

ocupacionales revierten importancia, ya que se tienen que normalizar formando el contexto para la enseñanza del currículum y para los aspectos de evaluación, asimismo se procede a reconocer oficialmente las habilidades, conocimientos, aptitudes del empleo, independientemente de cómo las haya adquirido.

Para normalizar y certificar las competencias ocupacionales se necesita la plena colaboración del departamento de recursos humanos, ya que abarca las tradicionales áreas de la gestión de los recursos humanos en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción, con la finalidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad, mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

Las características que presenta este enfoque, son las siguientes:

- Enfoca el problema de la formación a nivel de empresa, no de forma nacional ya que, es en cada empresa que es necesario encontrar las competencias particulares, claves para alcanzar los objetivos deseados.
- Referencia en los mejores, identificando a los empleados que están alcanzando los mejores resultados y de ahí deriva el perfil de competencias, bajo el supuesto de que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la empresa en su conjunto mejorará su productividad.
- Competencias diseñadas más que consultadas, algunas de las competencias que se requieren en la empresa no se obtienen a partir de la consulta a los empleados, ya que no son suficientes y es la dirección la que define que tipo de competencias espera de sus colaboradores para el logro de las metas y las incluye dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación.

Muchas empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad son sus recursos humanos; por lo que a continuación se detallan las ventajas de este enfoque, basado en las competencias ocupacionales:

- Define claramente el contexto para la selección de personal, el cual se puede apoyar en capacidades demostradas.
- Proceso formativo de competencias de base amplia, permitiendo que las habilidades del empleado se puedan aprovechar en una mayor diversificación de opciones de empleo.
- Reconocimiento de las competencias adquiridas por el empleado, aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica.
- Planes de capacitación más dirigidos al mejoramiento del desempeño de los empleados y las evaluaciones se basan en su aporte a los objetivos de la empresa y no simplemente al puesto.
- Permite la formación de los empleados, identificando mediante mecanismos de evaluación, las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar.
- Fortalecimiento de los recursos humanos, mediante la generación de ambientes propios a la innovación y al aprendizaje continuo, por medio de procesos bien definidos de capacitación, orientados a la consecución de los objetivos de la empresa.

Como todo enfoque, orientado al recurso humano y de los cuales se ha hecho referencia anteriormente, el enfoque de competencias ocupacionales, también presenta desventajas pero en menor escala, no obstante es relativamente nuevo; por lo que a medida evolucione se tendrá una expectativa más amplia. Por lo que a continuación se presenta su desventaja:

- Si no se buscan los mecanismos más adecuados de evaluación de las competencias, se pierde la objetividad de identificar capacidades adquiridas.

1.8 CUADRO COMPARATIVO DE ENFOQUES ORIENTADOS A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES BÁSICAS FUNDAMENTALES DE RECURSOS HUMANOS	ENFOQUE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL	ENFOQUE DE REINGENIERÍA	ENFOQUE DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES
Planeación de recursos humanos.		Alineación de estrategia de la empresa.		
Reclutamiento, selección, y contratación.		Selección del empleado para encajar con la organización y el puesto de trabajo, contratar para que encaje el total del individuo.	Reduce sustancialmente los costos de selección de personal.	Se orienta a los perfiles de competencias requeridas.
Inducción.				
Análisis y descripción de puesto.				Es definido claramente para seleccionar el personal idóneo de acuerdo a las ocupaciones requeridas.
Evaluación del desempeño.				Se evalúa los objetivos de acuerdo al desarrollo de las competencias claves.
Ascensos, transferencias, descensos y despidos.	Oportunidad de adquirir experiencias en diversos puestos de trabajo.			
Administración de sueldos y salarios.	El trabajo es retribuido, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos del puesto.	Mucho énfasis en el reconocimiento de la recompensa, confianza en sistemas de pago al grupo o individuo que refuercen el logro de objetivos a largo plazo y orientados a la calidad.		Enfasis en el reconocimiento por medio de recompensas.
Beneficios sociales				
Capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal.		Hace énfasis en capacitar y entrenar al personal continuamente.		Elaboración de planes dirigidos a todo el personal, para mejorar su competencia y empleabilidad.
Seguridad e higiene laboral				

Clima organizacional				
Plan de carrera.		Desarrollo profesional horizontal recomendable para adquirir una orientación de sistema global, asume que los factores del sistema son los que más influyen en la actuación.	Énfasis en el desarrollo académico del empleado.	
Base de datos.				
Sistema de información.			Se evalúan para identificar si es necesario rediseñarlos.	
Relaciones laborales.	Enfasis en el trabajo en equipo. Comunicaciones efectivas en todos los niveles de la organización.	Enfatiza la satisfacción del empleado como necesaria para apoyar la continua mejora y efectividad de la organización.		
Clima organizacional				
Auditoría de recursos humanos.			Mayor control en las actividades y cómo son operativizadas por el personal.	

1.8 APLICACIÓN AL CASO ESPECÍFICO: DIARIO EL MUNDO

Con base en los resultados de la investigación de campo, se identificarán las necesidades más apremiantes en materia de recursos humanos y se buscará la forma más conveniente de proponer soluciones, tomando muy en consideración los aspectos relevantes y factibles de aplicar en nuestro medio, de los enfoques anteriormente citados.

1.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso administrativo está constituido por 4 funciones básicas: planeación, organización, dirección y control; las cuales se relacionan entre sí, no obstante, la planeación ocupa la posición principal, ya que sin ella no se podría aplicar las demás funciones de una manera formal, es por ello que en la actualidad se hace vital que las empresas efectúen una adecuada planeación estratégica, para contar con un proceso que le sirva de guía en la toma de decisiones actuales con miras hacia el futuro, a fin alcanzar los objetivos organizacionales; dicho proceso debe considerar nueve pasos fundamentales, los cuales se detallan a continuación:

1. Formulación de metas.
2. Identificación de los actuales objetivos y estrategias.
3. Análisis ambientales.
4. Análisis de recursos disponibles.
5. Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos.
6. Determinación del grado de cambio estratégico requerido.
7. Toma de decisiones estratégicas.
8. Puesta en práctica de las estrategias.
9. Medición y control del progreso.

En tal sentido, algunos de los pasos anteriores se hacen efectivos con la colaboración de la administración de recursos humanos, ya que el análisis o registro ambiental se relaciona con ciertos aspectos de mercado de trabajo, legislación, tecnología, asimismo la planeación de recursos humanos se relaciona en cuanto a pronósticos de demanda laboral, oferta interna y externa de mano de obra y análisis de puestos; los cuales son funciones inherentes al departamento de recursos humanos.

La planeación estratégica permite ayudar a los gerentes en sus actividades, aportando las siguientes ventajas:

- Ayuda a los gerentes a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.
- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso. Lo que permite una menor probabilidad que sean incorrectos o no factibles.
- Proporciona apoyo a la alta dirección con el fin de facilitarles el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Obtienen mejor perspectiva del desempeño de la empresa en términos generales.
- Se utiliza como marco referencial para la toma de decisiones.
- Dá a conocer asuntos estratégicos; los altos directivos deben prestar especial atención a los asuntos que por su importancia merecen un mayor tiempo de estudio.
- Sirve de medio para facilitar la comunicación en todos los niveles de la organización.
- Obliga al establecimiento de objetivos bien definidos, para las distintas áreas de la empresa.

- Conlleva una serie de exigencias que hacen posible el cumplimiento de los objetivos.

La aplicación formal de la planeación estratégica en la empresa, no siempre resulta eficaz y eficiente, si no se tiene firme conocimiento de las siguientes desventajas que limitan su desarrollo:

- Se contempla el riesgo de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa. Esto se debe a que los planificadores toman decisiones basándose en conceptos abstractos y no en una estrecha familiaridad con las necesidades de la empresa.
- Oposición interna, lo cual dificultará su efectividad.
- No corresponde a la planeación estratégica sacar adelante a empresas que se encuentran en estado de crisis repentina.
- El cambiante medio ambiente, puede resultar diferente a lo esperado, lo que entorpecería la efectividad del planeamiento.
- El logro de una buena planeación estratégica conlleva esfuerzos humanos, tiempo y costos.
- Carencia de personas capaces de poner en práctica todo su talento, creatividad, imaginación y entereza, para llevar a cabo una óptima planeación estratégica.

1.10 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Este tipo de auditoría sirve para realizar un examen completo de la estructura organizativa, de una empresa, institución o departamento y también de sus métodos de control, medios de operación, a fin de establecer cómo realmente emplean sus recursos humanos y materiales. Esto implica detectar las irregularidades que se puedan dar dentro de las organizaciones por medio de técnicas administrativas.

Tal evaluación debe considerar el panorama económico, las políticas, programas, procedimientos, la exactitud y la confiabilidad de los controles, presupuestos. Esta clase de auditoría se aplica en todos los niveles y en todas las funciones de la empresa; los auditores mediante informes a la gerencia, hacen recomendaciones constructivas tendientes a mejorar la organización y sus diferentes sistemas.

1.11 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Para la toma de decisiones es importante que las empresas efectúen auditorías constantes de recursos humanos; ya que esto les permitirá conocer cómo se están desarrollando los programas, políticas, procedimientos, procesos, etc., a fin de poder ver fallas a tiempo, que en alguna medida conlleven a buscar soluciones factibles, para alcanzar el éxito organizacional.

Entonces se puede decir que la auditoría de recursos humanos es un sistema que revisa y controla permanentemente para informar a la dirección de la empresa, sobre cómo se está desarrollando un subsistema o programa determinado; no obstante, pone en práctica métodos que permiten medir los objetivos con los resultados, por lo que se basa en verificaciones, seguimiento, comprobaciones de registros y estadísticas, lo que contribuirá a proponer recomendaciones sobre necesidades de cambios.

Un concepto de auditoría de recursos humanos lo proporciona el autor Idalberto Chiavenato, en su obra “Administración de recursos Humanos”:

“El análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”.⁹

⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 5ª edición, Colombia 1999, pág. 653.

QUIÉN DEBE REALIZAR LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Esto dependerá de la elección que más convenga a la empresa, basada en consideraciones de costos, complejidad y tamaño de la misma; en muchas ocasiones contratan los servicios de profesionales externos, quienes conocen las experiencias de otras empresas y aportan nuevas ideas que pueden llegar a ser excelentes y constituyen soluciones viables a problemas detectados.

En algunas empresas acostumbraban a considerar a su propio personal e integrar comités de auditoría que son guiados por el jefe de recursos humanos.

Existe una auditoría mixta, la cual es una combinación de las dos anteriores, ya que toman en cuenta el conocimiento que posee el personal de la empresa y la especialización del consultor externo, para que ambos se complementen para realizar la auditoría en forma eficiente y eficaz para asegurar el éxito organizacional.

Hoy en día el realizar auditorías de recursos humanos en forma periódica, se vuelve fundamental en el ambiente empresarial, debido a que es una herramienta muy útil, que les permite:

- Detectar fallas a tiempo.
- Que la empresa realice una evaluación constante, generando actualización.
- Evaluar como desarrolla las actividades el departamento de recursos humanos.
- Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Reducir costos, mediante mejoras de cambios necesarios en la empresa.

1.12 MARCO LEGAL

Esta empresa se constituye mediante la razón social: Editora EL MUNDO, S.A. (Diario EL MUNDO), dando vida a esta empresa la escritura de constitución que fue inscrita en el Registro de Comercio bajo el Libro No. 30, Folio 255 y siguientes y Libro de Registro de Sociedad de fecha 2 de septiembre 1972, para conformarla legalmente como una empresa salvadoreña dedicada a la edición y venta de periódicos.

1.12.1 CÓDIGO DE TRABAJO

OBLIGACIONES DEL PATRONO:

- Pagar al trabajador su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecido.
- Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo.

Entre otros.

DERECHOS DEL TRABAJADOR:

- EL contrato individual de trabajo
- Prestaciones y aguinaldo.

Entre otros.

1.12.2 LEY DEL SEGURO SOCIAL

Toda empresa deberá cumplir las siguientes obligaciones:

- Inscripción de la empresa en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).
- Inscribir o afiliar al personal de la empresa.
- Distribución de certificados patronales, para que el empleado haga uso de las prestaciones médicas.

1.12.3 LEY DE LA SUPERINTENDENCIA DEL FONDO DE PENSIONES.

La Superintendencia tendrá como finalidad principal, fiscalizar, vigilar y controlar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables al funcionamiento del sistema de ahorro para pensiones y del Sistema de Pensiones Público particularmente, al ISSS, del INPEP y de las Instituciones Administradoras.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE DIARIO EL MUNDO EN LO QUE SE REFIERE A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS CON EL MISMO GIRO

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el departamento de recursos humanos para Diario EL MUNDO, estableciendo sus principales funciones para beneficio del personal, a fin de aprovechar los recursos disponibles, que permitan elevar el nivel competitivo de la organización y mejorar el clima organizacional.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ♦ Establecer un marco teórico sobre aspectos generales de los medios de comunicación escrita y de la administración de recursos humanos, que incluya los últimos enfoques relacionados con ésta.

- Realizar una investigación de campo mediante cuestionarios que permitan conocer la situación actual, tanto de Diario El Mundo como de La Prensa Gráfica y El Diario de Hoy, en lo que respecta específicamente a la administración de recursos humanos.

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Se realizó un diagnóstico en las empresas que se dedican al mismo giro que Diario El Mundo, mediante la aplicación de un cuestionario que fue pasado a los titulares de los departamentos en recursos humanos, para conocer que funciones realizan, con la finalidad de obtener la información complementaria que nos facilite, junto con la investigación hecha en la empresa en estudio, elaborar la propuesta del diseño del departamento de recursos humanos con un enfoque profesional, moderno y factible de poner en práctica, que se apegue a las necesidades reales que se detecten en Diario EL MUNDO.

2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación se desarrolló la siguiente metodología:

2.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Los sujetos de análisis fueron la totalidad de empleados directos que laboran en Diario El Mundo, tanto operativos, como administrativos y ejecutivos; asimismo los ejecutivos en recursos humanos de las empresas: La Prensa Gráfica y El Diario de Hoy.

2.3.2 UNIVERSO

El universo está constituido por los 102 empleados directos de Diario El Mundo y por los gerentes de recursos humanos, tanto de La Prensa Gráfica como de El Diario de Hoy. Los empleados de Diario El Mundo están distribuidos de la siguiente manera:

NIVEL	No. DE EMPLEADOS
GERENCIAL	9
ADMINISTRATIVO	44
OPERATIVO	49
TOTAL	102

2.3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la investigación se utilizó un marco muestral de 102 empleados que actualmente laboran en Diario El Mundo; por ser un universo finito se consideró el 100% del personal. Además se realizó un diagnóstico situacional, para lo que se tomó de muestra a los gerentes de recursos humanos de La Prensa Gráfica y El Diario de Hoy, ya que ambas empresas periodísticas sí cuentan con un departamento en recursos humanos.

2.3.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Los métodos que se utilizaron para recopilar la información, a fin de conocer la situación actual de la empresa en estudio y la de otras empresas que se dedican a la misma actividad, fueron mixtos:

a) CUESTIONARIOS: Se utilizaron 3 tipos de cuestionarios que contienen preguntas cerradas y abiertas, con la finalidad de obtener por escrito los distintos puntos de vista sobre cómo se administra los recursos humanos, los cuales fueron dirigidos a:

- 1) Personal administrativo y operativo de Diario El Mundo (93 cuestionarios).
- 2) Niveles gerenciales de Diario El Mundo (9 cuestionarios).

- 3) Gerentes de recursos humanos de la Prensa Gráfica y El Diario de Hoy (2 cuestionarios).

b) OBSERVACIÓN DIRECTA

La información recopilada por medio de los cuestionarios, se complementó con la observación directa, para facilitar el análisis de los datos obtenidos en la investigación.

2.3.5 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la presentación de esta etapa, se utilizó cuadros resúmenes, en donde se cuantificaron las respuestas de cada pregunta en forma numérica y porcentual. Posteriormente se procedió al análisis por pregunta con el propósito de conocer la tendencia y se agruparon las respuestas relacionadas entre sí, lo que conllevó a determinar las conclusiones y recomendaciones.

Cuestionario a nivel administrativo – operativo y gerencial.

Se administraron dos cuestionarios diferentes, en ambos se incluyeron las mismas 20 preguntas con léxico diferente, las cuales para efecto de presentación se unificaron y consolidaron los resultados obtenidos; no obstante al del nivel gerencial se le adicionaron 7 preguntas para ampliar la información.

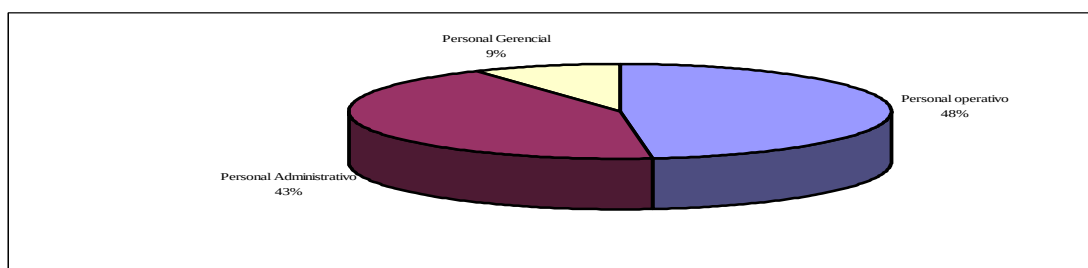
Pregunta No. 1

¿Qué cargo desempeña?

OBJETIVO:

Esta pregunta de naturaleza introductoria, pretende conocer los diversos cargos que existen y el número de empleados que ocupan cada puesto, entre personal gerencial, administrativo y operativo que labora en Diario El Mundo.

ADMINISTRATIVOS	FR.	OPERATIVOS	FR.
1. Secretaria	7	1. Diagramador (a)	3
2. Gestor de ventas directas	7	2. Digitador (a)	4
3. Ordenanza	4	3. Prensista	4
4. Supervisor de ventas	3	4. Fotografo	4
5. Cobrador	3	5. Periodista	13
6. Auxiliar de créditos y cobros	5	6. Empacador	3
7. Encargado de créditos	1	7. Compaginador	5
8. Motorista	3	8. Laboratorista	2
9. Gestor de suscripción	1	9. Fotomecánico	4
10. Cobro de suscripción	1	10. Distribuidor de supermercados	1
11. Agente de Seguridad	2	11. Encargado de Mantenimiento	2
12. Asistente administrativo	1	12. Encargado de control despacho	1
13. Mensajero	3	13. Corrector de pruebas	3
14. Ejecutiva de agencias	3	TOTAL OPERATIVO	49
TOTAL	44	GERENCIALES	9
TOTAL GENERAL	102		



ANÁLISIS:

Se determinó que existen 36 puestos diferentes en total, 14 administrativos, 13 operativos y 9 gerenciales.

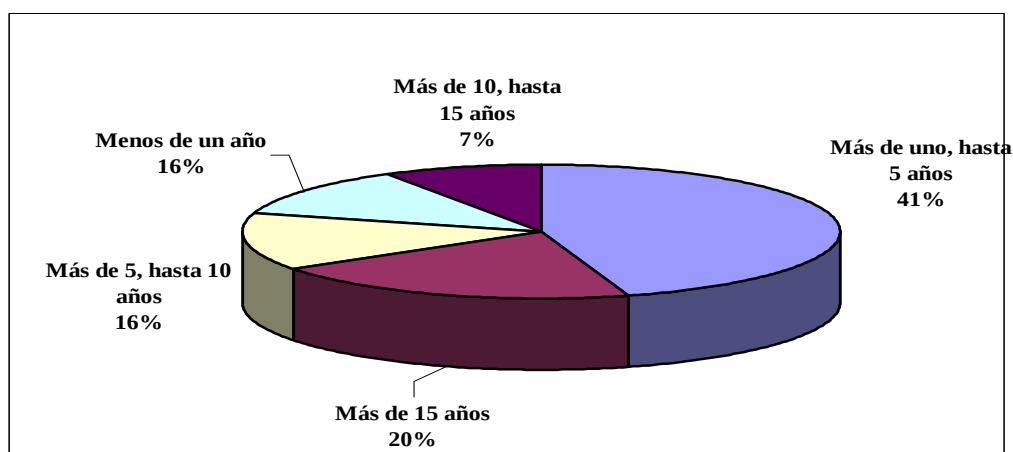
Pregunta No. 2

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

OBJETIVO:

Estratificar la antigüedad del personal que labora en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más de uno, hasta 5 años	42	41%
Más de 15 años	20	20%
Más de 5, hasta 10 años	16	16%
Menos de un año	16	16%
Más de 10, hasta 15 años	8	7%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

Se encontró que el 41% del personal encuestado tiene cinco o menos años de laborar en Diario El Mundo, también se determinó que existe un 20% de trabajadores que tiene más de 15 años de prestar sus servicios a la empresa.

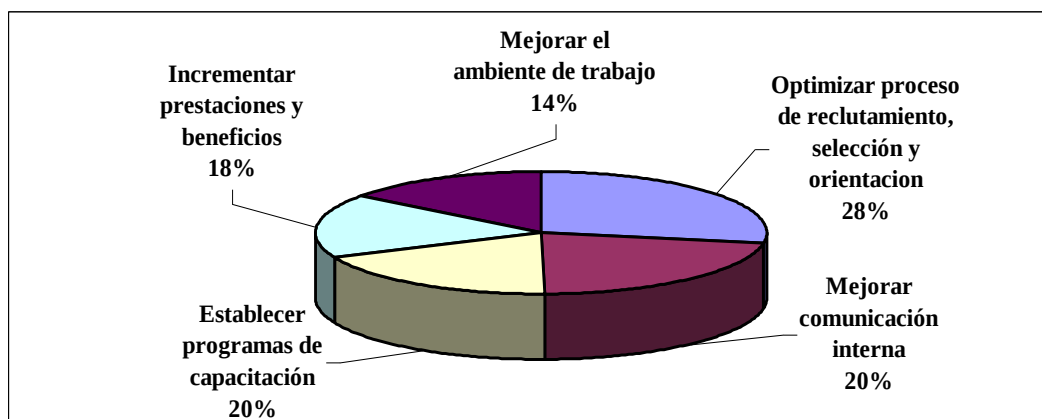
Pregunta No. 3

Si le pidieran su opinión sobre las funciones y responsabilidades de un departamento de recursos humanos en el periódico ¿Cuáles propondría?

OBJETIVO:

Conocer el punto de vista del personal sobre las funciones y responsabilidades que conforme a sus apreciaciones particulares, estiman que debería realizar un departamento de recursos humanos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Optimizar el proceso de reclutamiento, selección y orientación	61	28%
Mejorar la comunicación interna	45	20%
Establecer programas de capacitación	44	20%
Incrementar prestaciones y beneficios	39	18%
Mejorar el ambiente de trabajo	31	14%
TOTAL	220	100%



ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados (28%) coincide en que debería de ponerse en funcionamiento un proceso sistemático de reclutamiento, selección y orientación en Diario El Mundo, así como también se deben mejorar las comunicaciones internas y los programas de capacitación.

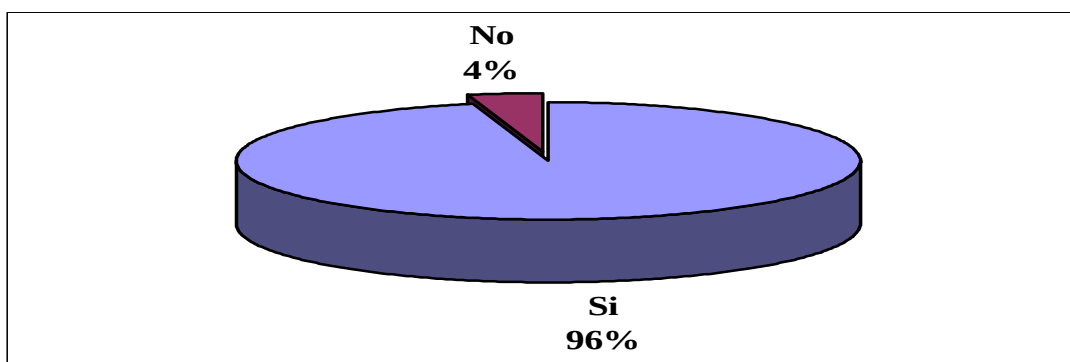
Pregunta No. 4

¿Estaría usted de acuerdo que las actividades que realiza la empresa en cuanto al personal fueran agrupadas en un departamento en recursos humanos?

OBJETIVO:

Establecer la opinión del personal en cuanto a la necesidad de poner en funcionamiento un departamento en recursos humanos y determinar las razones que la sustentan.

ALTERNATIVA	FR.	%	MEJOR ATENCIÓN AL PERSONAL	MAYOR DISCIPLINA Y CONTROL	RESPECTO A DERECHOS Y OBLIGACIONES	MEJOR COMUNICACIÓN	APROVECHAR MEJOR LOS RECURSOS
Si	98	96%	17	31	13	11	17
No	4	4%	0	0	0	0	0
TOTAL	102	100%	17	31	13	11	17



ANÁLISIS:

Del total de encuestados el 96% coincide en la opinión de que las actividades relacionadas con el personal deberían agruparse en un departamento de recursos humanos, decisión que además de evitar la dispersión y el descontento, redundaría principalmente en mayor disciplina, mejor aprovechamiento de los recursos y optimizaría la atención al personal.

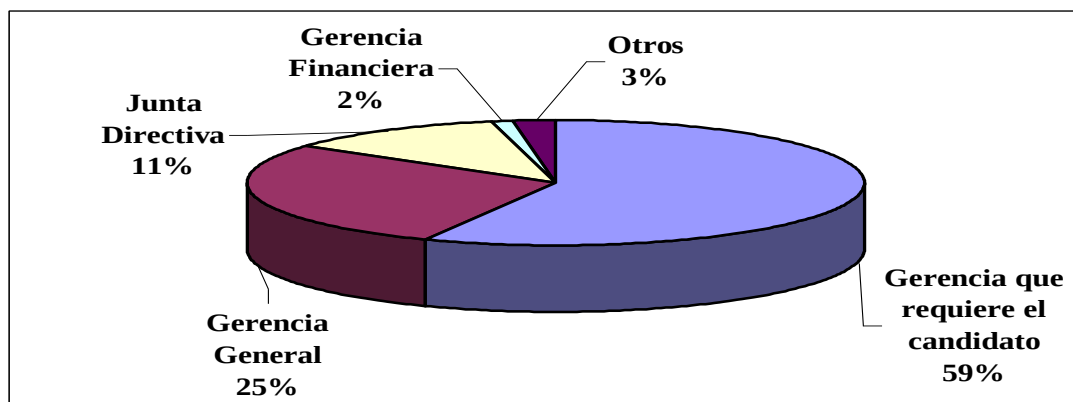
Pregunta No. 5

¿Quién es el encargado de atraer candidatos calificados, para que laboren en la empresa?

OBJETIVO:

Determinar quién es el ejecutivo responsable de ejercer algunas funciones que son típicas de un departamento de recursos humanos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerencia que requiere el candidato	60	59%
Gerencia general	26	25%
Junta directiva	11	11%
Gerencia financiera	2	2%
Otros	3	3%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

Se determina que al no existir un departamento, que realice las funciones básicas en cuanto a la administración del recurso humano, en la mayoría de casos (59%) es el gerente que requiere el candidato quien asume esta responsabilidad adicional y en segunda instancia, es el gerente general quién realiza esta función (25%).

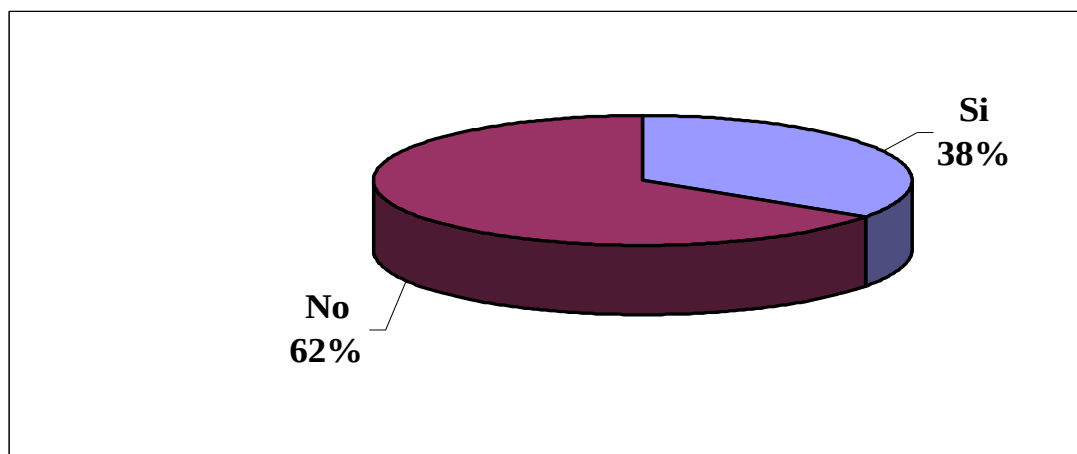
Pregunta No. 6

¿Al existir una plaza vacante es considerada, para ser promovido, el personal que labora en la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa hace uso del reclutamiento interno cuando se presenta una plaza vacante.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	63	62%
Si	39	38%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

En la mayoría de casos, el 62% opina que la empresa no ofrece al personal existente, la oportunidad de ser promovido y por lo tanto, las plazas vacantes generalmente son llenadas con personal externo.

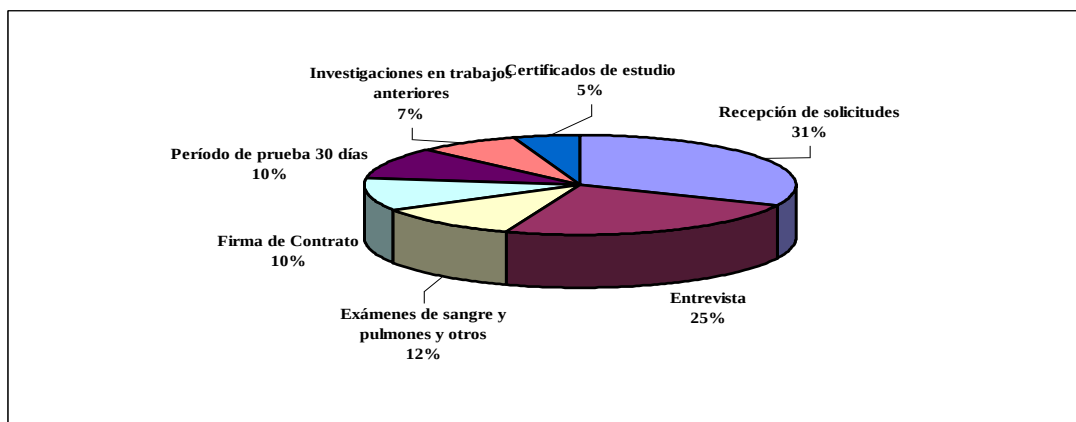
Pregunta No. 7

Conforme a su experiencia y a lo que ha observado ¿Cuáles de los siguientes pasos sigue la empresa para la contratación de trabajadores?

OBJETIVO:

Establecer de manera general cuáles pasos del proceso de aprovisionamiento de recursos humanos, utiliza la empresa para contratar al personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recepción de solicitudes de empleo	81	31%
Entrevistas	65	25%
Exámenes de sangre y pulmones y otros	31	12%
Firma de contrato	27	10%
Período de prueba 30 días	26	10%
Investigaciones en trabajos anteriores	19	7%
Certificados de estudio	15	5%
TOTAL	264	100%



ANÁLISIS:

La mayoría coincide en referirse a dos pasos ineludibles que necesariamente se tienen que realizar en cualquier proceso de reclutamiento y selección: el 31% menciona la recepción de solicitudes de empleo y el 25% las entrevistas.

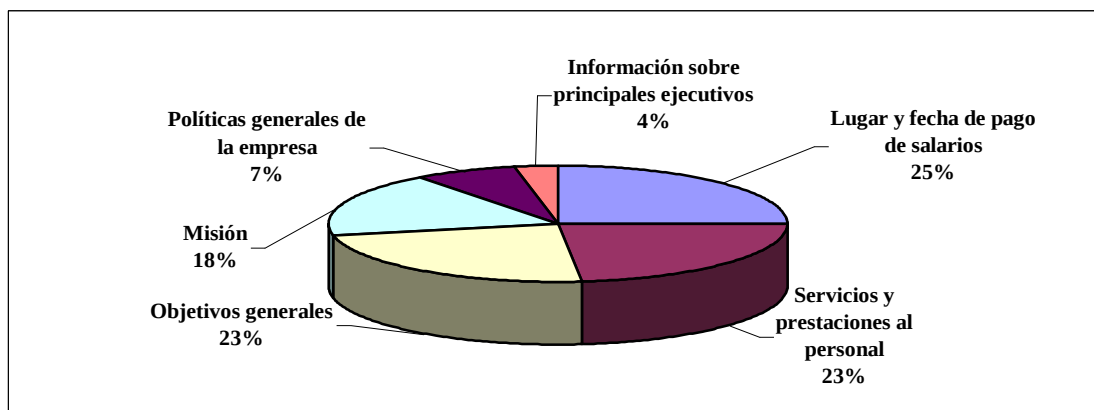
Pregunta No. 8

Al momento de ingresar a la empresa ¿Cuáles de los siguientes aspectos se le dieron a conocer?

OBJETIVO:

Identificar aquellos aspectos sobre los cuales la empresa proporciona información a su nuevo personal para efectos de facilitar su integración.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lugar y fecha de pago de salarios	61	25%
Servicios y prestaciones al personal	59	23%
Objetivos generales	57	23%
Misión	45	18%
Políticas generales de la empresa	17	7%
Información sobre principales ejecutivos	9	4%
TOTAL	248	100%



ANÁLISIS:

Los resultados indican que a la mayoría del personal, cuando comenzó a laborar en la empresa, no se le brindó suficiente orientación sobre aspectos generales de la empresa.

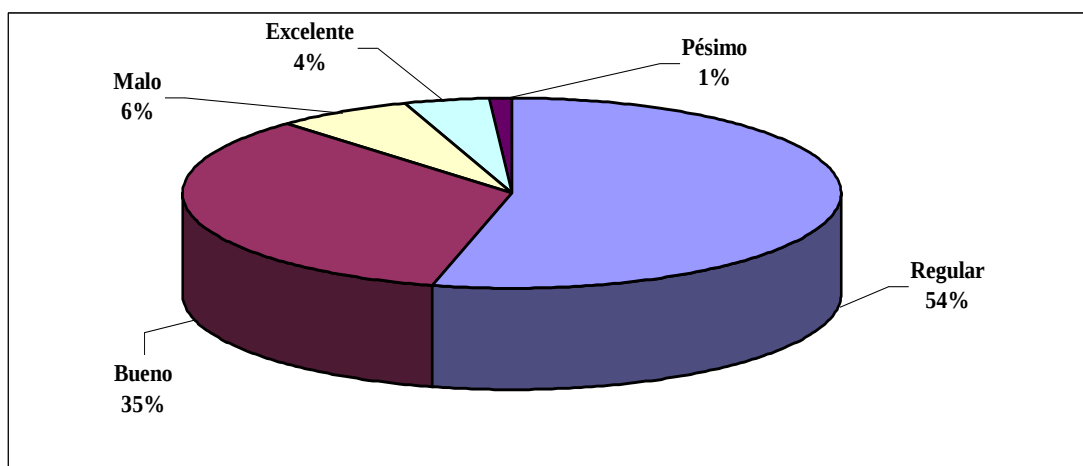
Pregunta No. 9

¿Cómo califica usted el ambiente o clima de la empresa en el cual realiza sus labores en la actualidad?

OBJETIVO:

Determinar la calidad del ambiente o clima laboral que existe actualmente en Diario El Mundo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	55	54%
Bueno	36	35%
Malo	6	6%
Excelente	4	4%
Pésimo	1	1%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

Desde el punto de vista de los empleados encuestados, el 54% es de opinión que en Diario El Mundo existe actualmente un ambiente o clima laboral regular, también destaca un 35% que lo considera bueno.

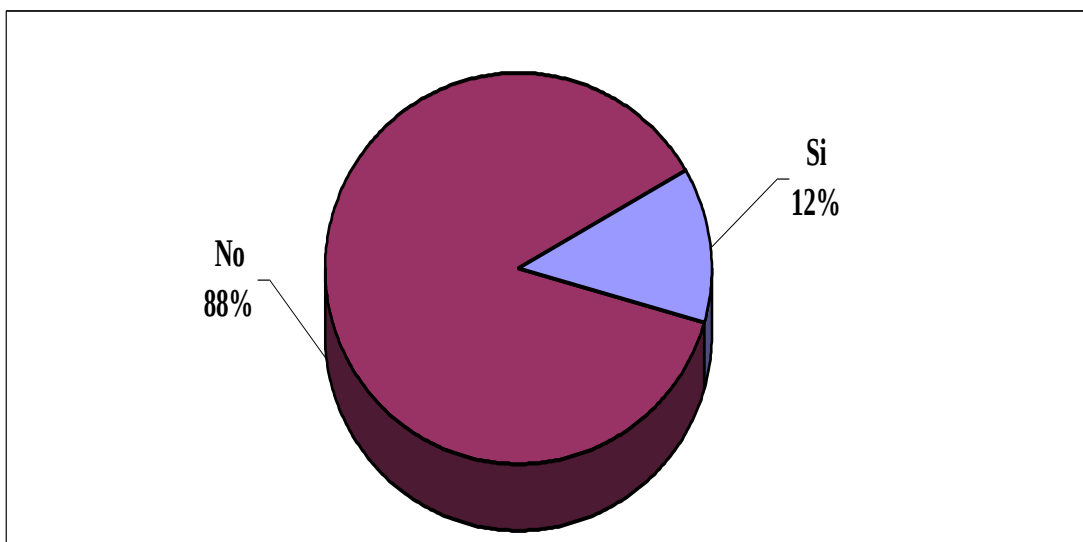
Pregunta No. 10

¿Recibió una descripción clara y por escrito de sus funciones y responsabilidades, cuando comenzó a trabajar en la empresa?

OBJETIVO:

Determinar si en la empresa existen descripciones de puestos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	90	88%
Si	12	12%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

Los resultados demuestran que el 88% de los encuestados no ha recibido la descripción de deberes y responsabilidades por escrito; lo que indica la inexistencia de tan valioso instrumento técnico.

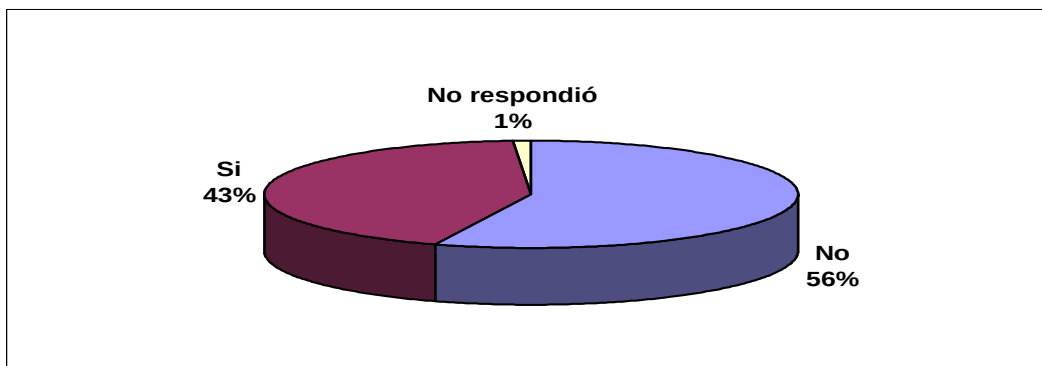
Pregunta No. 11

¿Durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa, ha recibido algún tipo de incentivo o estímulo?

OBJETIVO:

Conocer si los empleados reciben algún tipo de incentivo para realizar sus labores.

ALTERNATIVA	FR.	%	TIPOS DE INCENTIVOS			
			AUMENTOS SALARIALES	PARTICIPACIÓN EN EVENTOS IMPORTANTES	FELICITACIONES	BONOS Y VIÁTICOS
No	57	56%	21	7	7	3
Si	44	43%	0	0	0	0
No respondió	1	1%				
TOTAL	102	100%	21	7	7	3



ANÁLISIS:

Es notorio que un 56% de los empleados no son incentivados y en algunos casos, quienes reciben incentivos, los mencionan e identifican como de tipo económico, tal es el caso de los aumentos salariales y bonos.

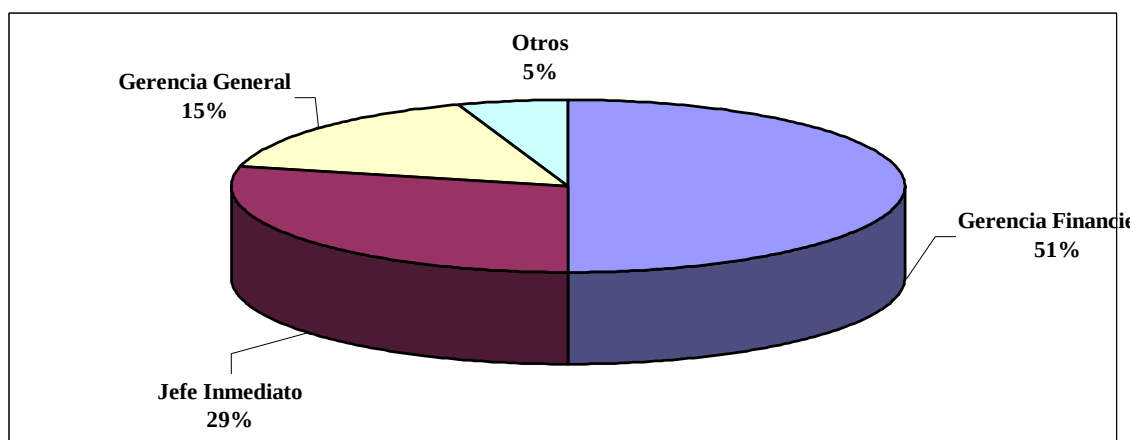
Pregunta No.12

Al presentarse algún problema, relacionado con descuentos injustificados, constancias de sueldo, incapacidades, permisos etc. ¿Quién es el encargado de resolverlos?

OBJETIVO:

Establecer quién es la persona responsable de solucionar situaciones y problemas relacionados con el personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerencia financiera	52	51%
Jefe inmediato	30	29%
Gerencia general	15	15%
Otros	5	5%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

Al existir algún problema relacionado con el personal la gerencia financiera es la responsable de resolverlo; esta opinión es compartida por la mayoría 51% y en segunda instancia, la decisión corresponde al jefe inmediato con un 29%.

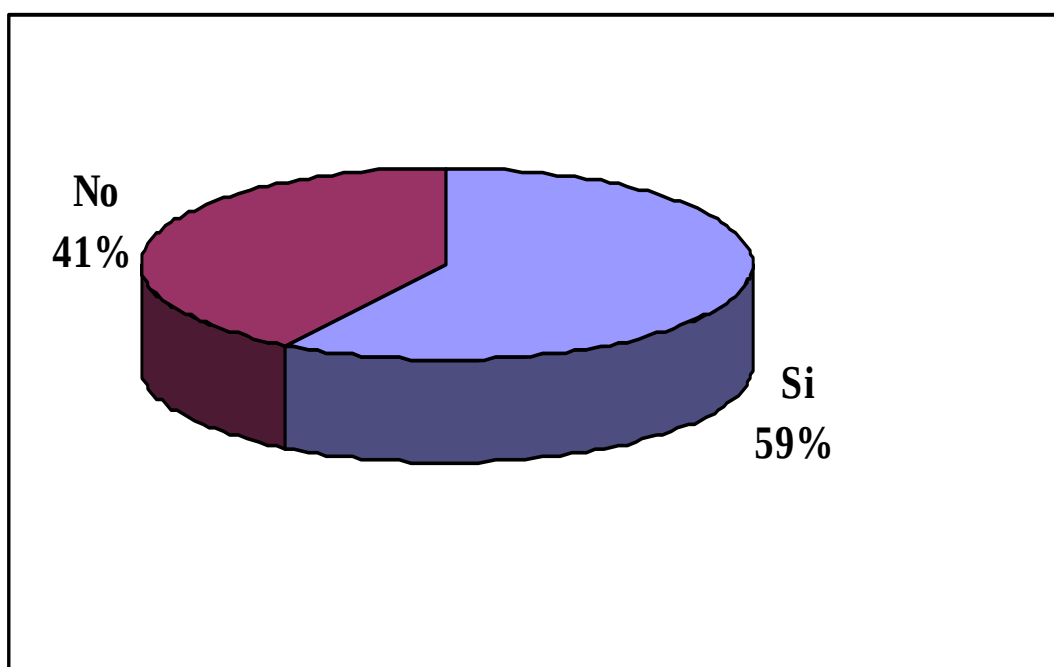
Pregunta No. 13

¿Considera usted que la empresa cumple con todas las prestaciones que la Ley exige?

OBJETIVO:

Conocer si se otorga a los empleados la totalidad de prestaciones legales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	60	59%
No	42	41%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

De acuerdo al gráfico anterior se puede determinar que sólo el 59% de los empleados, considera que recibe todas las prestaciones que exige la Ley.

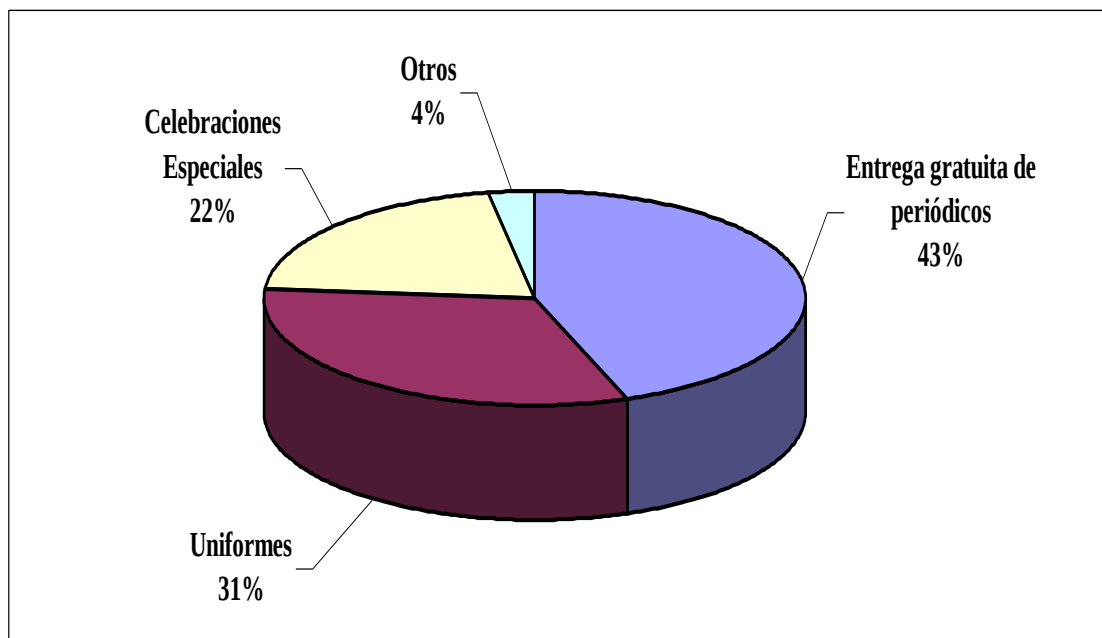
Pregunta No. 14

¿Qué tipo de beneficios adicionales a los legalmente establecidos recibe?

OBJETIVO:

Determinar los beneficios adicionales que la empresa otorga a su personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrega gratuita de periódicos	87	43%
Uniformes	64	31%
Celebraciones especiales	44	22%
Otros	8	4%
TOTAL	203	100%



ANÁLISIS:

Un 43% de los encuestados opina que la empresa les proporciona como prestaciones adicionales la entrega gratuita de periódicos, seguido por la entrega de uniformes con el 31%.

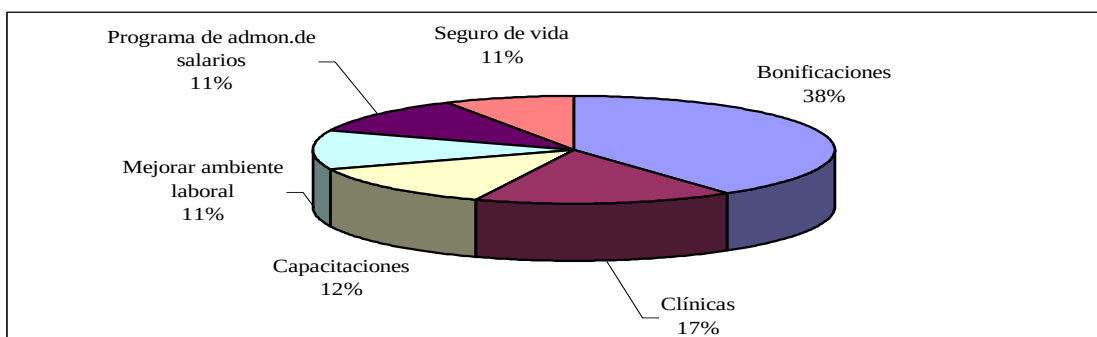
Pregunta No. 15

¿Escriba qué nuevas prestaciones para el personal le gustaría que la empresa le proporcionara?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los empleados en cuanto a la necesidad de establecer nuevas prestaciones por parte de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bonificaciones	91	38%
Clínicas	40	17%
Capacitaciones	30	12%
Mejorar ambiente laboral	26	11%
Programa de administración de salarios	26	11%
Seguro de vida	26	11%
TOTAL	239	100%



ANÁLISIS:

Los datos indican que la mayoría de encuestados que corresponde al 38%, opina que las bonificaciones deberían ser extendidas a todo el personal de la empresa, el 62% restante se inclinó por sugerir prestaciones de diversa naturaleza.

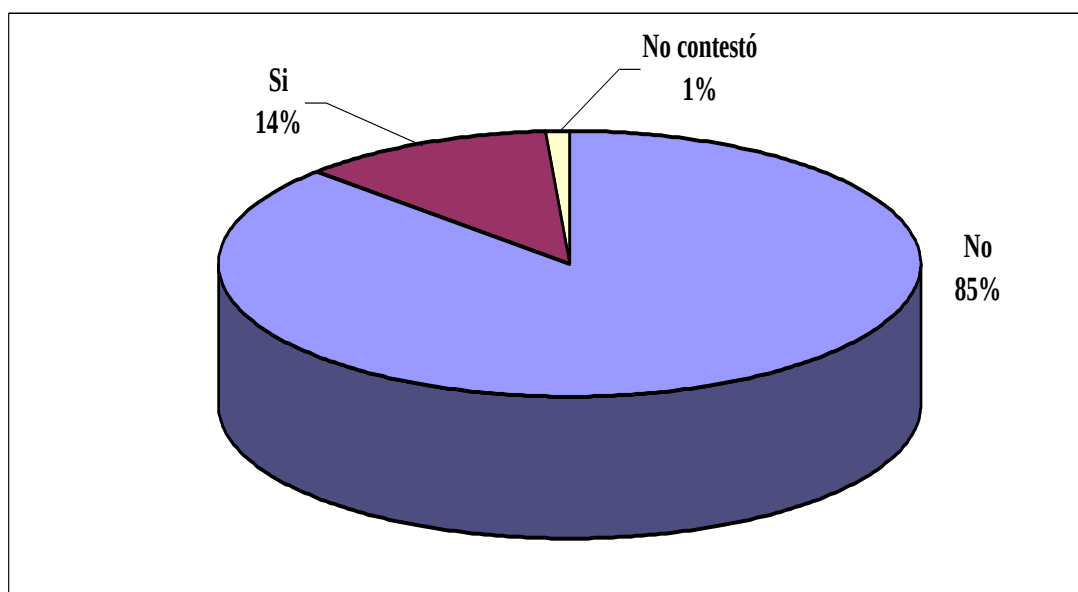
Pregunta No. 16

¿Le gustaría que una persona a quien usted estima mucho ingresara a trabajar en esta empresa?

OBJETIVO:

Determinar si los trabajadores se sienten bien trabajando en la empresa y están identificados con el periódico.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	87	85%
Si	14	14%
No contestó	1	1%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados que muestra el gráfico anterior se visualiza que el 85% de los encuestados no se sienten identificados con la empresa y existe algún malestar entre la mayoría.

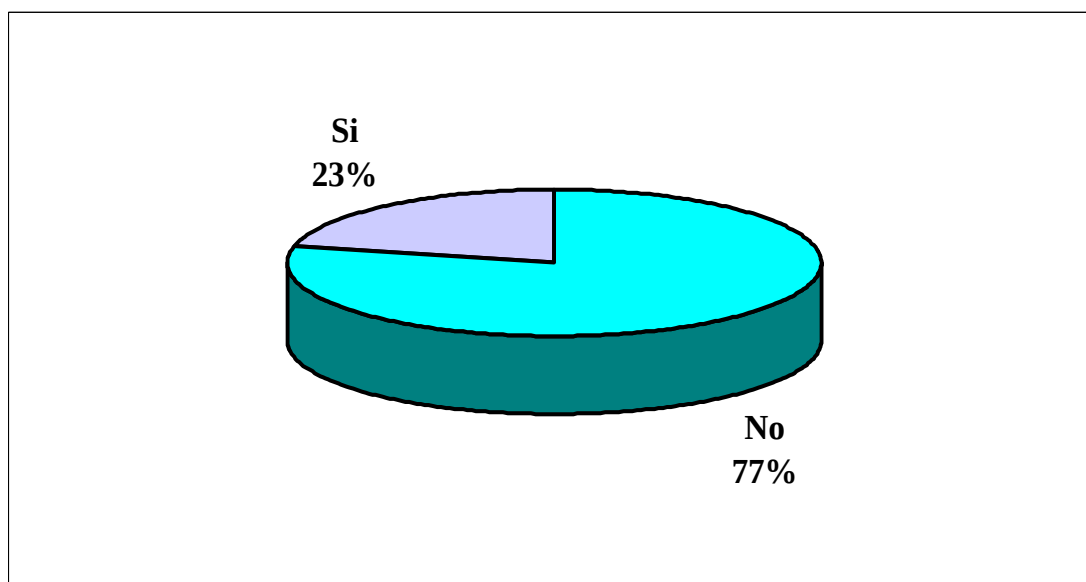
Pregunta No. 17

¿Recibe entrenamiento para el mejor desempeño de sus funciones? ¿Con qué frecuencia?

OBJETIVO:

Conocer si los empleados reciben entrenamiento y cada cuanto tiempo.

ALTERNATIVA	FR.	%	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL	CUANDO SEA NECESARIO
No	79	77%	0	0	0	0
Si	23	23%	3	3	9	5
TOTAL	102	100%	3	3	9	5



ANÁLISIS:

Se puede confirmar que el 77% de los encuestados no reciben ningún tipo de entrenamiento y el 23% restante si lo recibe, pero no en forma sistemática.

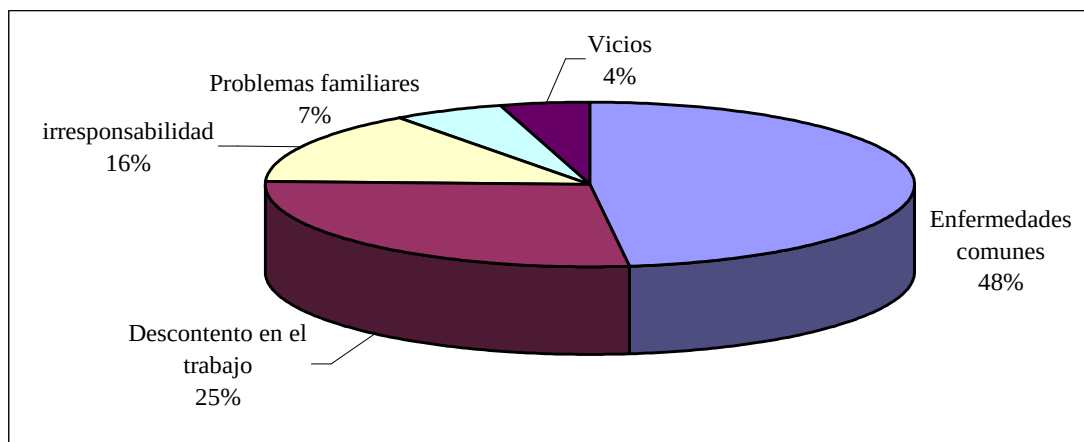
Pregunta No. 18

A su juicio ¿Cuáles son las causas que provocan el ausentismo del personal en la empresa?

OBJETIVO:

Determinar las causas que provocan el ausentismo de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Enfermedades comunes	86	48%
Descontento en el trabajo	46	25%
Irresponsabilidad	28	16%
Problemas familiares	13	7%
Vicios	7	4%
TOTAL	160	100%



ANÁLISIS:

Un alto porcentaje de empleados (48%) considera que el ausentismo en las labores se debe a enfermedades comunes y el descontento en el trabajo ocupa el segundo lugar con el 25%.

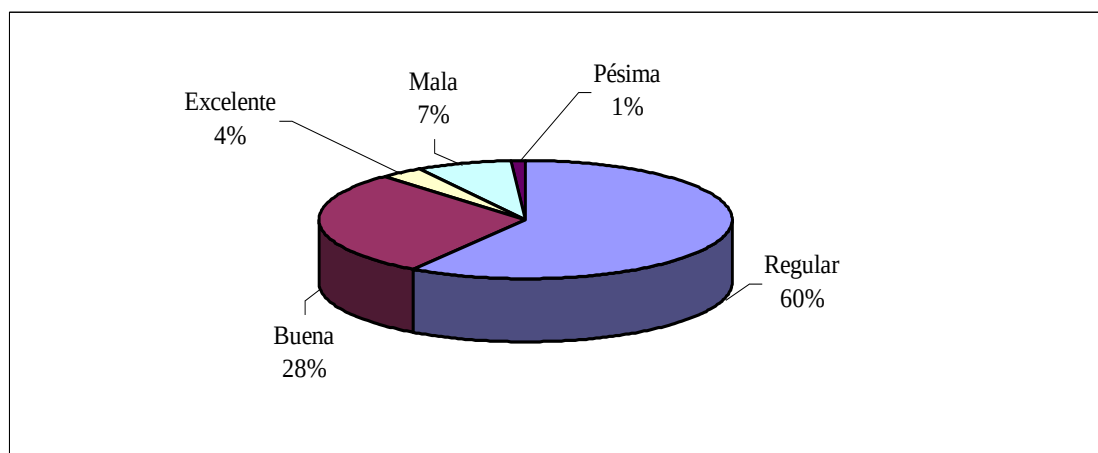
Pregunta No. 19

De acuerdo a su grado de importancia ¿Cómo evalúa las comunicaciones existentes en la empresa?

OBJETIVO:

Determinar cómo califican los empleados las comunicaciones internas en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	61	60%
Buena	29	28%
Mala	7	7%
Excelente	4	4%
Pésima	1	1%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

Se determinó que las comunicaciones internas en la empresa en estudio, son calificadas por un 60% de encuestados como regulares; no obstante un 28% las consideran buenas.

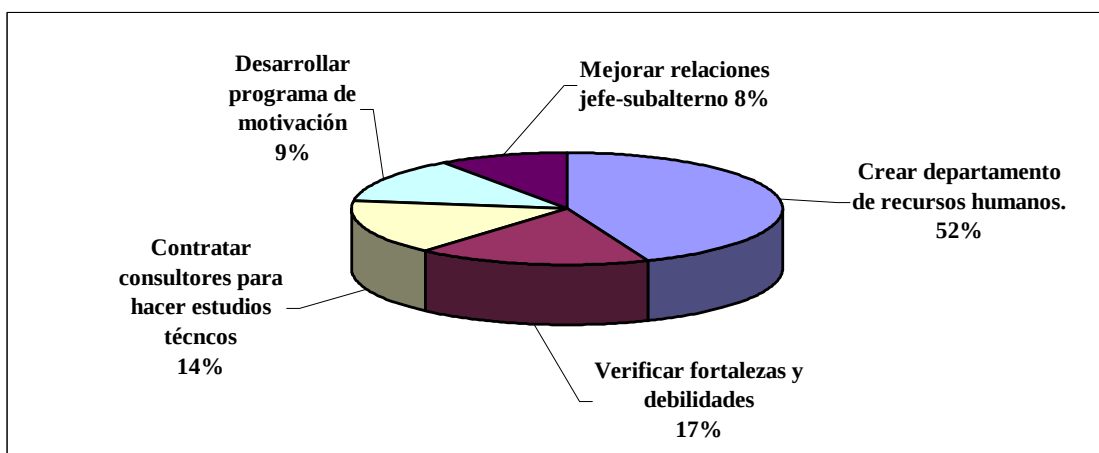
Pregunta No. 20

En lo que se refiere a las decisiones que toma la empresa en relación con los recursos humanos ¿Qué cambios estima que deben hacerse?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los empleados en cuanto a las decisiones de cambios que deben hacerse en lo relativo a la administración de recursos humanos en la organización y funcionamiento del periódico.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crear departamento de recursos humanos	53	52%
Verificar fortalezas y debilidades	17	17%
Contratar consultores para hacer estudios técnicos	14	14%
Desarrollar programas de motivación	10	9%
Mejorar relaciones jefe-subalterno	8	8%
TOTAL	102	100%



ANÁLISIS:

El 52% de los encuestados coincide en que la empresa en estudio debería contar con un departamento en recursos humanos.

Preguntas adicionales, incorporadas en el cuestionario dirigido al nivel gerencial de Diario EL MUNDO

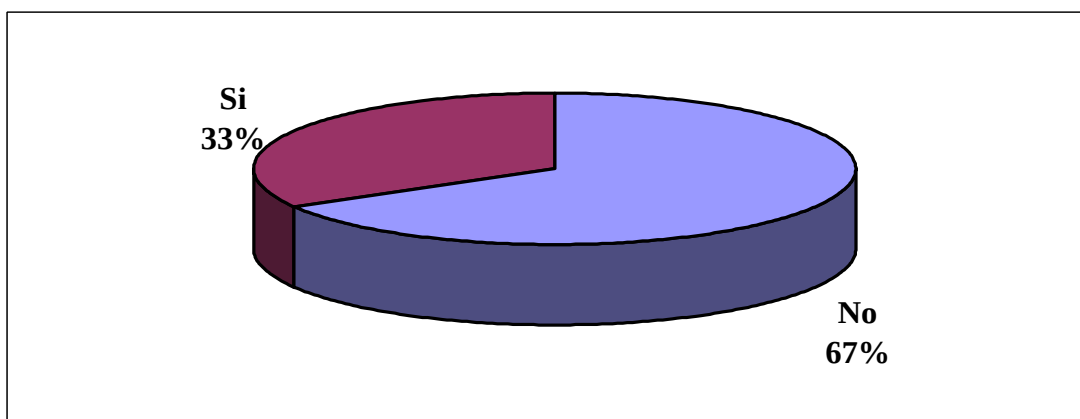
Pregunta No. 1

¿Realiza la empresa auditoría de recursos humanos? ¿Cómo la realizan?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa efectúa periódicamente auditoría de recursos humanos y cómo la lleva a cabo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	6	67%
Si	3	33%
TOTAL	9	100%



ANÁLISIS:

Se encontró que el 67% de los ejecutivos encuestados considera que no se hace una auditoría de recursos humanos; no obstante un 33% asegura que sí la realizan a través de controles de asistencia, planillas y medios propios de cada jefatura.

Pregunta No. 2

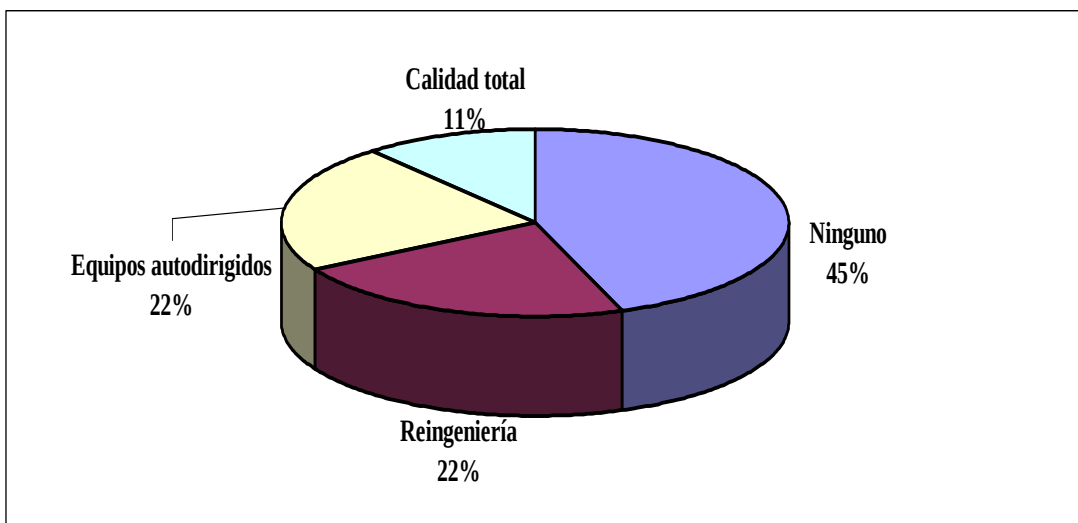
¿Cuáles de los siguientes enfoques utiliza la empresa para la administración general?

¿Qué logros obtiene la empresa con la aplicación de éstos enfoques?

OBJETIVO:

Determinar en qué tipo de enfoques modernos relativos a la administración de recursos humanos se apoya la empresa para optimizar resultados gerenciales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguno	4	45%
Reingeniería	2	22%
Equipos autodirigidos	2	22%
Calidad total	1	11%
Competencias ocupacionales	0	0%
TOTAL	9	100%



ANÁLISIS:

El 45% de los ejecutivos coincide en que no se aplica ningún enfoque en la administración de la empresa; y un 22% opina que si se aplica reingeniería, en igual porcentaje que equipos autodirigidos.

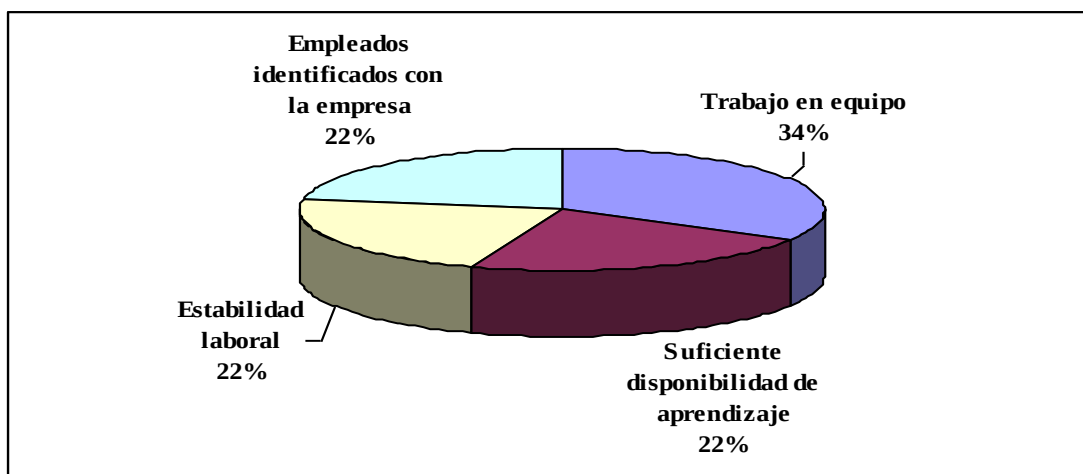
Pregunta No. 3

¿Con cuáles de las siguientes actividades que forman parte de las competencias ocupacionales se identifica la empresa?

OBJETIVO:

Identificar si la empresa desarrolla actividades en cuánto a la administración de recursos humanos orientada al enfoque de competencias ocupacionales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajo en equipo	6	34%
Suficiente disponibilidad de aprendizaje	4	22%
Estabilidad laboral	4	22%
Empleados identificados con la empresa	4	22%
TOTAL	18	100%



ANÁLISIS:

Desde el punto de vista de los gerentes encuestados, la administración de recursos humanos en Diario El Mundo se identifica más con las siguientes actividades: trabajo en equipo, suficiente disponibilidad de aprendizaje, estabilidad laboral y empleados identificados con la empresa.

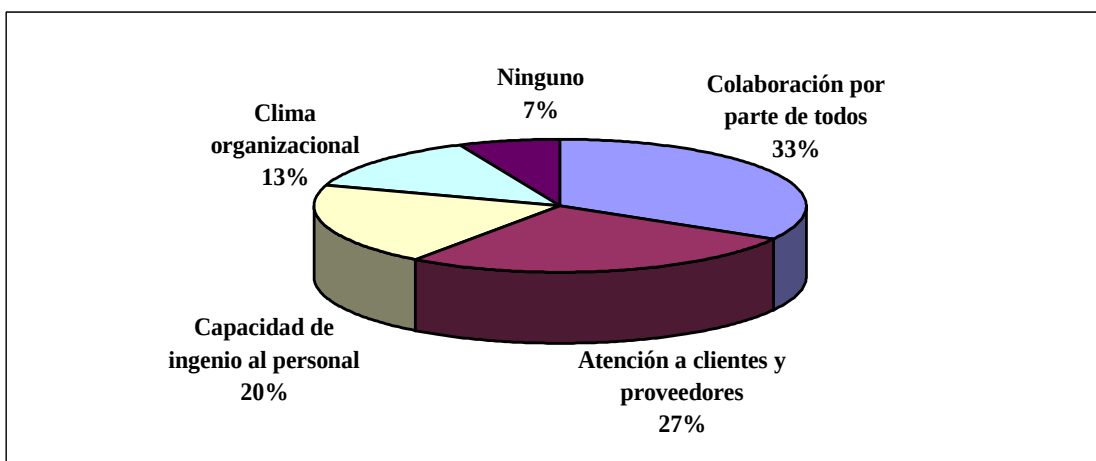
Pregunta No. 4

¿Con cuáles de las siguientes actividades que forman parte de la reingeniería, se identifica la empresa?

OBJETIVO:

Establecer si la empresa en cuánto a la administración de recursos humanos desarrolla actividades orientadas al enfoque de reingeniería.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colaboración por parte de todos	5	33%
Atención a clientes y proveedores	4	27%
Capacidad de ingenio al personal	3	20%
Clima organizacional	2	13%
Ninguno	1	7%
TOTAL	15	100%



ANÁLISIS:

Los resultados indican que el 33% de los ejecutivos considera que la colaboración por parte de todos, seguida de la atención a clientes y proveedores con un 27%, son actividades del enfoque de reingeniería que más están identificados con la empresa.

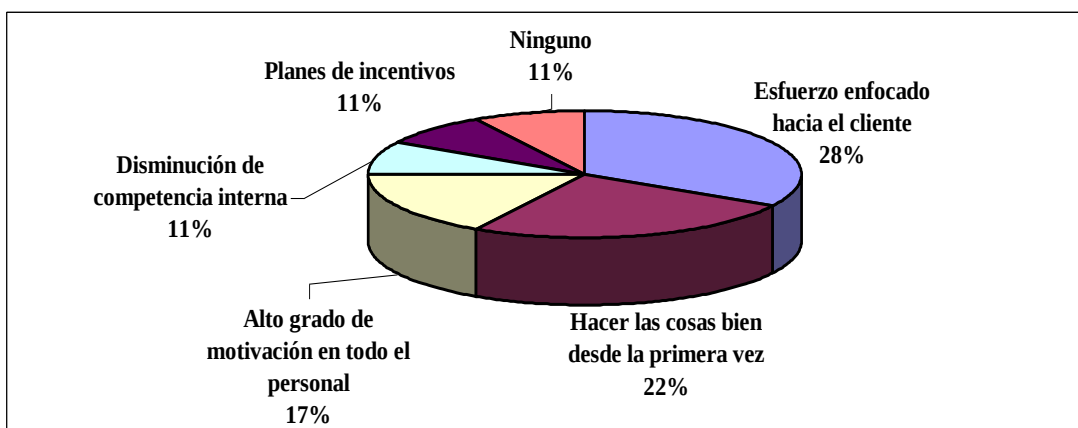
Pregunta No. 5

¿Con cuáles de las siguientes actividades que forman parte de la calidad total, se identifica la empresa?

OBJETIVO:

Establecer si la empresa desarrolla actividades en cuánto a la administración de recursos humanos orientadas al enfoque de calidad total.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Esfuerzo enfocado hacia el cliente	5	28%
Hacer las cosas bien desde la primera vez	4	22%
Alto grado de motivación en todo el personal	3	17%
Disminución de competencia interna	2	11%
Planes de incentivos	2	11%
Ninguno	2	11%
TOTAL	18	100%



ANÁLISIS:

Conforme a la opinión de los gerentes los resultados demuestran que el esfuerzo enfocado hacia el cliente con el 28% y hacer las cosas bien desde la primera vez, con el 22%; son aspectos de la calidad total que más se identifican con la empresa.

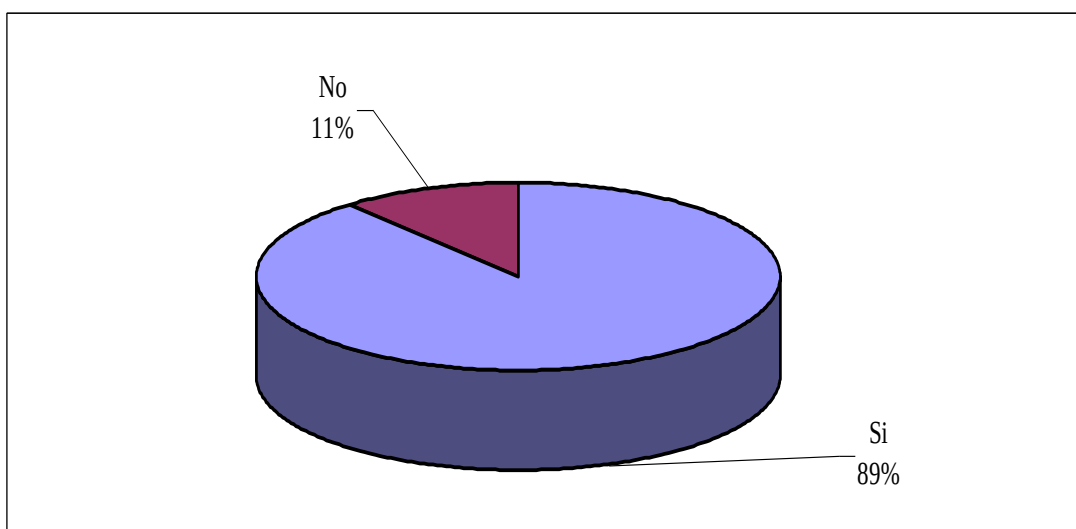
Pregunta No. 6

¿En algún momento la empresa ha rediseñado sus procesos técnicos con el objetivo de servir en mejor forma los productos y servicios que demanda el cliente?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa ha efectuado cambios en sus procesos, para brindar un mejor producto y servicio a los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	89%
No	1	11%
TOTAL	9	100%



ANÁLISIS:

Una significativa parte de los ejecutivos (89%), opinan que la empresa en determinado momento ha tenido que rediseñar sus procesos técnicos con la finalidad de mejorar la calidad de sus servicios y productos.

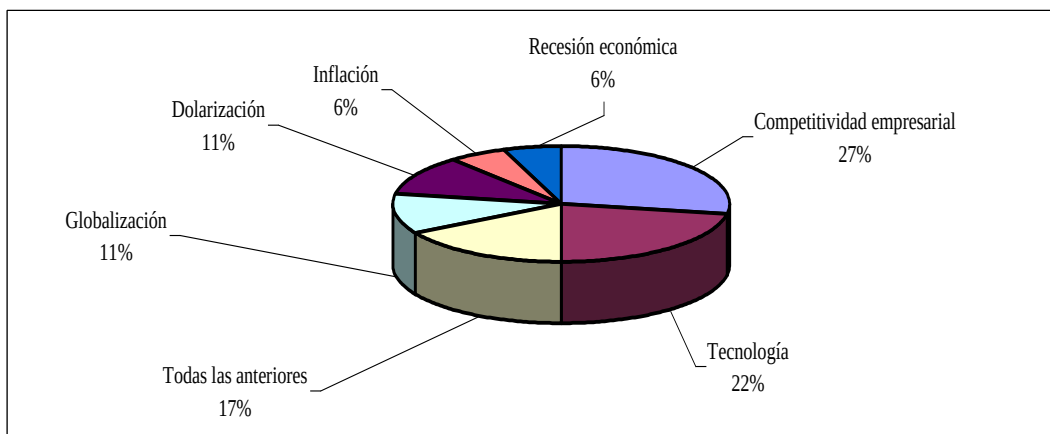
Pregunta No. 7

¿Qué aspectos del entorno de la empresa considera están directamente relacionados con la administración de recursos humanos?

OBJETIVO:

Determinar la opinión de los ejecutivos sobre qué aspectos del entorno están vinculados con la administración de recursos humanos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Competitividad empresarial	5	27%
Tecnología	4	22%
Todas las anteriores	3	17%
Globalización	2	11%
Dolarización	2	11%
Inflación	1	6%
Recesión económica	1	6%
TOTAL	18	100%



ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados que muestra el gráfico anterior, se visualiza que el 27% de los gerentes encuestados considera que el aspecto del entorno que está más directamente relacionado con la administración de personal, es la competitividad empresarial, seguido de la tecnología con un 22%.

Cuestionario dirigido a los jefes de recursos humanos de El Diario de Hoy y La Prensa Gráfica.

Pregunta No. 1

Dentro de la estructura organizativa de la empresa, ¿Hace cuánto tiempo se fundó el departamento en recursos humanos?

OBJETIVO:

Conocer el tiempo que tiene de funcionar departamento de recursos humanos.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRÁFICA	EL DIARIO DE HOY
Creación del departamento de recursos humanos	No contestó	5 años

ANÁLISIS:

Como se observa en el cuadro anterior, la jefe encuestada de La Prensa Gráfica no dió información al respecto; El Diario de Hoy tiene 5 años de contar con el departamento de recursos humanos.

Pregunta No. 2

¿Actualmente cuántas personas lo integran?

OBJETIVO:

Determinar cuántas personas integran el departamento de recursos humanos.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRÁFICA	EL DIARIO DE HOY
Personal que integra el departamento de recursos humanos	7	16

ANÁLISIS:

De las dos empresas periodísticas encuestadas, la que cuenta con un mayor número de personal en el departamento es El Diario de Hoy con 16.

Pregunta No. 3

¿Cómo es su autoridad?

OBJETIVO:

Establecer el tipo de autoridad del departamento, de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRÁFICA	EL DIARIO DE HOY
Funcional		X
Lineal		
Staff		
Combinada	X	

ANÁLISIS:

Es notorio que la autoridad que tiene el departamento en recursos humanos en La Prensa Gráfica es combinada y en El Diario de Hoy opera en forma funcional.

Pregunta No. 4

¿Está subdividido en unidades o secciones?

OBJETIVO:

Conocer cómo está conformado el departamento en recursos humanos.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Secciones	X	X

ANÁLISIS:

Según las empresas encuestadas coinciden que el departamento de recursos humanos está subdividido en secciones, las cuales en La Prensa Gráfica son denominadas de la siguiente forma: reclutamiento y selección, salarios y prestaciones y centro deportivo. Y en El Diario de Hoy: planillas, recepción, selección y capacitación, clínica empresarial y servicios generales.

Pregunta No. 5

¿Cuáles son las funciones principales o específicas que realiza el departamento en recursos humanos?

OBJETIVO:

Identificar las principales funciones que ejecutan en el departamento de recursos humanos.

LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Reclutamiento	Contrataciones
Control de capacitaciones	Capacitaciones
Administración de salarios y prestaciones	Pago de salarios
Planillas	Administración de beneficios y prestaciones
Evaluación del desempeño	Servicios a empleados

ANÁLISIS:

En el cuadro anterior se detallan las funciones que de acuerdo a los gerentes encuestados se desarrollan en los departamentos de recursos humanos de ambas empresas.

Pregunta No. 6

¿Cuenta la empresa con un plan de recursos humanos? ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que este plan contiene?

OBJETIVO:

Conocer si existe un plan de recursos humanos y cuáles son los aspectos que lo conforman.

MEDIO	SI	NO
La Prensa Gráfica	X	
El Diario de Hoy	X	

ANÁLISIS:

Se determinó que en las empresas encuestadas, si cuentan con un plan de recursos humanos, que cubre las funciones mencionadas en la pregunta que antecede.

Pregunta No. 7

Dentro de la empresa para el aprovisionamiento del personal ¿Realizan los siguientes procesos?

OBJETIVO:

Identificar cuáles procesos son utilizados en la empresa para proveerla de nuevo personal.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Planeación del recurso humano	X	
Reclutamiento	X	X
Selección	X	X
Inducción	X	
Otros		

ANÁLISIS:

Con base en los datos reflejados en este cuadro, La prensa Gráfica efectúa todos los procesos ineludibles del aprovisionamiento del personal; en cambio El Diario de Hoy considera únicamente dos procesos.

Pregunta No. 8

De las siguientes fuentes de reclutamiento ¿Cuál (es) utiliza (n) en su empresa?

OBJETIVO:

Establecer las fuentes que utiliza la empresa para reclutar al personal.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Interna		
Externa		
Ambas	X	X

ANÁLISIS:

Desde el punto de vista de los jefes encuestados, las dos empresas utilizan para llenar las vacantes, tanto las fuentes externas como las internas.

Pregunta No. 9

Para la contratación de candidatos ¿Qué técnicas utilizan?

OBJETIVO:

Conocer qué técnicas aplican para la contratación del personal.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Entrevistas	X	X
Pruebas de conocimiento o capacidad	X	
Pruebas de habilidades	X	X
Pruebas de personalidad	X	X
Exámenes médicos	X	X
Firma de contrato	X	X
Investigación de antecedentes	X	
Período de prueba 30 días		

ANÁLISIS:

Las empresas no hacen uso de todas las técnicas presentadas inherentes a la contratación de personal.

Pregunta No. 10

¿Existe en la empresa un manual de descripción de puestos?

OBJETIVO:

Determinar si la empresa cuenta con un manual de descripción de puestos.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Si	X	X
No		

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos demuestran que en ambas empresas periodísticas si existe un manual de descripción de puestos; que facilita la selección y el desempeño de los deberes y responsabilidades del personal.

Pregunta No. 11

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿Qué departamento es el responsable de su elaboración y actualización?

OBJETIVO:

Identificar qué departamento dentro de la organización es el responsable de elaborar y actualizar el manual de descripción de puestos.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Departamento de recursos humanos	X	
Gerencia general		
Comité evaluador de puestos		
Organización y métodos		X
Gerencia que requiere el candidato		

ANÁLISIS:

Los responsables de la elaboración y actualización del manual de descripción de puestos, en La Prensa Gráfica es el departamento de recursos humanos y en El Diario de Hoy el departamento de organización y métodos.

Pregunta No. 12

¿Qué departamento es el responsable del programa de evaluación del desempeño de los empleados? Describa brevemente qué método utiliza y cómo realiza dicha evaluación.

OBJETIVO:

Conocer cuál es el departamento responsable de desarrollar el programa de evaluación del desempeño del personal, así como los métodos y procesos para realizarla.

MEDIO	DEPARTAMENTO
La Prensa Gráfica	Recursos humanos
El Diario de Hoy	Recursos humanos

ANÁLISIS:

El programa de evaluación del desempeño de los empleados es responsabilidad del departamento de recursos humanos, de acuerdo a la opinión de los jefes encuestados; en La Prensa Gráfica no detallaron el método que utilizan, ni como lo desarrollan; no obstante en El Diario de Hoy se realiza semestralmente dicho programa y se desarrolla de la siguiente forma: evalúan objetivos y desempeño de jefaturas y para el personal operativo únicamente el desempeño.

Pregunta No. 13

¿Cuenta la empresa con un plan de carrera que permita el desarrollo profesional del empleado?

OBJETIVO:

Determinar si la empresa cuenta con un plan de carrera, que contribuya a desarrollar profesionalmente al empleado.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Si		
No	X	X

ANÁLISIS:

Ninguna de las empresas encuestadas facilita el desarrollo profesional del personal, ya que en ambas se dijo que no cuentan con un plan de carrera.

Pregunta No. 14

¿Realiza la empresa auditoría de recursos humanos? ¿Cómo la realizan?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa realiza auditoría de recursos humanos y cómo la desarrolla.

MEDIO	SI	NO
La Prensa Gráfica	X	
El Diario de Hoy		X

ANÁLISIS:

Por medio de los resultados obtenidos se establece que La Prensa Gráfica si efectúa auditoría de recursos humanos y ésta es aplicada anualmente en conjunción con auditoría externa, en cambio El Diario de Hoy no realiza auditoría de recursos humanos.

Pregunta No. 15

¿Qué prestaciones adicionales a las legales, ofrece la empresa al personal?

OBJETIVO:

Determinar qué prestaciones adicionales a las legales recibe el personal.

MEDIO	PRESTACIONES
La Prensa Gráfica	Seguro de vida
	Indemnización anual
	Suscripción anual del periódico
	Alimentación subvencionada
El Diario de Hoy	Seguro de vida
	Ayuda por fallecimiento
	Beneficios dentales y ocular
	Regalo por boda
	Bono por vacaciones y aguinaldo

ANÁLISIS:

En el cuadro anterior se detallan por empresa, las prestaciones adicionales a las legales, que los gerentes encuestados opinan se otorgan al personal en cada una de ellas.

Pregunta No. 16

¿Se desarrolla un plan de higiene en la empresa?, si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Quién es el responsable de desarrollarlo y qué aspectos contiene éste plan?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa tiene un plan de higiene, quién es el responsable de elaborarlo y qué aspectos lo conforman.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Si		X
No	X	

ANÁLISIS:

Según los datos reflejados, los dos jefes encuestados coinciden que no cuentan con un plan de higiene, que contribuya a mantener un ambiente salubre.

Pregunta No. 17

Para un mejor control de la información, ¿Cuenta la empresa con una base de datos en recursos humanos?

OBJETIVO:

Determinar si existe una base de datos, para controlar los recursos humanos de la empresa.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Si	X	X
No		

ANÁLISIS:

De acuerdo con los jefes de recursos humanos encuestados, ambas empresas si poseen una base de datos.

Pregunta No. 18

¿Cuáles de los siguientes aspectos consideran para el almacenamiento de datos?

OBJETIVO:

Establecer qué aspectos toma en cuenta la empresa para almacenar los datos relacionados con el personal.

ALTERNATIVAS	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Datos personales de cada empleado	X	X
Planillas y salarios	X	X
Información de empleados por sección	X	
Datos de candidatos a trabajar en la empresa		
Datos históricos del empleado	X	X
Datos a cerca de beneficios y servicios sociales	X	
Inventario de recursos humanos		

ANÁLISIS:

De las alternativas presentadas, las empresas no coincidieron en algunos aspectos fundamentales para el almacenamiento de datos, relacionados con su personal.

Pregunta No. 19

¿Tiene la empresa establecidas y definidas por escrito políticas salariales? Si su respuesta es afirmativa, ¿Podría mencionar por lo menos tres políticas de éste tipo?

OBJETIVO:

Conocer si existe en la empresa políticas salariales y cuáles son éstas.

MEDIO	SI	NO
LA PRENSA GRAFICA	X	
EL DIARIO DE HOY		X

ANÁLISIS:

De acuerdo a los encuestados en sus respuestas La Prensa Gráfica afirmó que si existen políticas salariales, sin embargo no mencionó cuáles son éstas. El Diario de Hoy expresó que no tiene establecidas sus políticas salariales.

Pregunta No. 20

¿Cuál de los siguientes enfoques es aplicado en el área de recursos humanos en la empresa? ¿Cómo se aplica?

OBJETIVO:

Determinar si la empresa utiliza un determinado enfoque para la administración de los recursos humanos y cómo es su aplicación.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Enfoque de reingeniería		
Enfoque de competencias ocupacionales		
Enfoque de calidad total		
Inversión en capital humano	X	X
Equipos autodirigidos		

ANÁLISIS:

Por medio de los resultados obtenidos, se puede determinar que la Prensa Gráfica aplica el enfoque de inversión en capital humano para la administración de sus recursos humanos y el mismo enfoque es utilizado por El Diario de Hoy, por medio de capacitaciones y desarrollo del personal.

Pregunta No. 21

¿Con cuáles de las siguientes actividades que forman parte del enfoque de competencias ocupacionales, se identifica la empresa?

OBJETIVO:

Establecer con cuáles actividades que pertenecen a la gestión de competencias ocupacionales se identifica la empresa.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Cooperación ilimitada		
Trabajo en equipo		
Plan de carrera		
Estabilidad laboral	X	X
Empleados identificados con la empresa	X	X
Suficiente disponibilidad de aprendizaje de todos los miembros de la organización	X	

ANÁLISIS:

Desde el punto de vista de los jefes encuestados; La Prensa Gráfica opina que se identifican con las siguientes actividades: estabilidad laboral y empleados identificados con la empresa; en cuanto a El Diario de Hoy se identifica más con las siguientes: estabilidad laboral, empleados identificados con la empresa y suficiente disponibilidad de aprendizaje de los miembros de la organización.

Pregunta No. 22

¿Con cuáles de las siguientes actividades, que forman parte del enfoque de reingeniería se identifica la empresa?

OBJETIVO:

Determinar si la empresa utiliza las actividades inherentes al enfoque de reingeniería.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Capacidad de ingenio		
Comunicaciones eficientes y eficaces		
Clima organizacional		
Colaboración por parte de todos		
Atención a clientes y proveedores	X	
Controles en el proceso administrativo	X	

ANÁLISIS:

Los resultados indican que la Prensa Gráfica toma en cuenta los aspectos de atención a clientes y proveedores y controles en el proceso administrativo de la organización, El Diario de Hoy no proporcionó información al respecto.

Pregunta No. 23

¿Con cuáles de las siguientes actividades, que forman parte del enfoque de calidad total se identifica la empresa?

OBJETIVO:

Conocer cuáles aspectos inmersos en el enfoque de calidad total se utilizan en la empresa.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Autoevaluación del personal		
Plan de incentivos		X
Hacer las cosas bien desde la primera vez	X	
Disminución de competencia interna		
Esfuerzo enfocado hacia el cliente	X	
Motivación a todo el personal	X	X

ANÁLISIS:

Los resultados demuestran que hacer las cosas bien desde la primera vez, esfuerzo enfocado al cliente y motivación a todo el personal son actividades de calidad total que se utilizan en La Prensa Gráfica. En El Diario de Hoy: planes de incentivos y motivación a todo el personal.

Pregunta No. 24

¿En algún momento la empresa ha rediseñado sus procesos técnicos con el objetivo de servir en mejor forma los productos y servicios que demanda el cliente?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa a través del rediseño de sus procesos técnicos ha buscado la forma de mejorar la calidad de sus productos y servicios.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Si	X	X
No		

ANÁLISIS:

Se encontró que ambas empresas, en el tiempo que tienen de laborar en el ámbito periodístico, si han rediseñado sus procesos técnicos.

Pregunta No. 25

¿Qué aspectos del entorno de la empresa considera están directamente relacionados con la administración de recursos humanos y el desempeño del personal?

OBJETIVO:

Identificar qué aspectos del entorno están directamente relacionados con la administración del personal en la empresa.

ALTERNATIVA	LA PRENSA GRAFICA	EL DIARIO DE HOY
Globalización		X
Tecnología		X
Competitividad empresarial		X
Dolarización		
Recesión económica		
Inflación		
Todas las anteriores	X	

ANÁLISIS:

De todos los aspectos del entorno presentados como alternativas: La Prensa Gráfica considera que todos están directamente relacionados con la administración de recursos humanos y el desempeño del personal, mientras que El Diario de hoy solamente: la globalización, la tecnología y la recesión económica.

2.4 CONCLUSIONES

Cuestionario operativo-administrativo y gerencial, aplicado en Diario El Mundo.

- La mayoría de empleados de Diario El Mundo, tanto de los niveles operativos y administrativos como el gerencial, consideran necesaria la implementación de un departamento de recursos humanos.
- Entre las funciones que consideran deberían ser prioritarias al poner en funcionamiento el departamento de recursos humanos están: optimizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación, mejorar la comunicación interna y establecer programas de capacitación.
- El procedimiento para reclutar el personal no es el más adecuado, ya que la gerencia que requiere el candidato y la gerencia general son los encargados de ejecutarlo, destinando su tiempo a labores que pueden perfectamente delegarse a un especialista que dedique tiempo completo a tan importante función.
- El proceso de selección de personal en Diario El Mundo se desarrolla de forma poco eficiente, ya que no se aplican todas las técnicas conocidas que se recomienda utilizar para seleccionar al personal idóneo para cada puesto.

- La inducción que se le proporciona al personal nuevo es mínima y no contribuye a la pronta adaptación del mismo a la empresa, ya que solamente se mencionan de manera informal y no por escrito, algunos aspectos muy generales de la empresa.
- El clima laboral que se percibe en la empresa ha sido calificado como regular por el personal.
- Se carece de un manual de descripciones y especificaciones de puestos, lo que dificulta la claridad sobre el perfil del candidato que se desea contratar.
- Es necesario reconsiderar el establecimiento de un plan integral de incentivos o estímulos que en alguna medida contribuya a la motivación del personal.
- Las comunicaciones internas existentes en la empresa deben mejorarse.
- Las capacitaciones no se realizan de forma constante, ni se dan a todo el personal de la empresa.
- No se realiza auditoría de recursos humanos, cuyos resultados permitirían evaluar y supervisar periódicamente la efectividad administrativa, específicamente en lo concerniente a recursos humanos.

- No se aplica un enfoque definido para lograr una administración eficiente y eficaz de todo el personal de la organización.
- No se han definido, ni escrito los objetivos y políticas inherentes a los recursos humanos.

Cuestionario dirigido a los jefes de recursos humanos de la Prensa Gráfica y El Diario de Hoy.

- En La Prensa Gráfica se hace una combinación de autoridad funcional y staff; en cambio El Diario de Hoy tienen definida la autoridad del departamento de recursos humanos en la estructura organizativa, siendo esta funcional.
- Tanto La Prensa Gráfica como El Diario de Hoy, cuentan con un plan de recursos humanos, el cual contiene el desarrollo de las funciones básicas de ambas gerencias
- Ambas empresas no cuenta con suficiente personal para ejercer las funciones técnicas del departamento de recursos humanos, en relación al total de trabajadores de cada una de ellas.
- Las fuentes del reclutamiento que emplean son tanto externas como internas.

- Los procesos de contratación de personal en las dos empresas se desarrollan en forma adecuada, ya que aplican la mayoría de técnicas relacionadas con ese proceso; para contar con el personal idóneo en cada puesto.
- En las dos empresas el departamento de recursos humanos tiene establecido un manual de descripción de puestos.
- La Prensa Gráfica y el Diario de Hoy no cuentan con un plan de carrera, que facilite el desarrollo profesional del personal.
- Las empresas de alguna forma realizan auditoría de recursos humanos, la cual les permite evaluar la eficiencia administrativa.
- Entre las prestaciones adicionales a las legales que brinda la Prensa Gráfica y el Diario de Hoy a su personal, podemos mencionar: seguro de vida, indemnización anual y alimentación subvencionada.
- Ninguna de las dos empresas periodísticas tiene un plan de higiene laboral.
- Existe una base de datos, la cual facilita el control de la información relacionada con el recurso humano.

- Ambas afirman que existen políticas salariales definidas para todo el personal que labora en ellas.
- El jefe de La Prensa Gráfica sostuvo que aplica el enfoque de inversión en capital humano, para la administración del personal.

2.5 RECOMENDACIONES

- Crear el departamento de recursos humanos y ubicarlo en la estructura organizativa de Diario El mundo, a nivel de gerencia y con autoridad combinada de línea, asesoría y servicio; aprovechando los recursos disponibles que permitan elevar el nivel competitivo de dicha organización.
- Establecer por escrito los principales objetivos y políticas del departamento de recursos humanos.
- Asignarle al departamento de recursos humanos, todas las funciones que como tal le corresponde desarrollar entre otras: planeación de recursos humanos, proceso de reclutamiento, selección y contratación, inducción, administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, relaciones laborales y auditoría de recursos humanos.

- El responsable de ejecutar las funciones del nuevo departamento, debe ser el funcionario que se designe para dirigirlo.
- Definir y poner en práctica un proceso de reclutamiento, selección y contratación más adecuado, con la finalidad de contar a mediano plazo con el personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- Elaborar un manual de bienvenida con el objetivo de ofrecer una mejor orientación al personal nuevo y facilitar la socialización e integración a la empresa.
- Realizar un análisis de puestos, a fin de contar con la descripción de los mismos y establecer sobre bases firmes los perfiles requeridos para cada puesto.
- Establecer políticas para promover al personal que labora en la empresa, mediante ascensos y transferencias; que garanticen una fuente sustancial de motivación.
- Elaborar un plan de incentivos que sirva como herramienta para mejorar el nivel de motivación del personal.
- Establecer sistemáticamente programas de capacitación que redunden en beneficio para los empleados y la empresa con base en las necesidades reales existentes.

- Determinar mecanismos adecuados de comunicación en todos los niveles de la organización.
- Pasar una encuesta de actitud y moral a fin de contar con nuevos elementos que permitan la búsqueda de la satisfacción del personal.
- Desarrollar auditorías de recursos humanos por lo menos una vez al año.
- Definir un enfoque para potencializar la capacidad del personal, que conlleve a alcanzar el éxito organizacional.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA DIARIO EL MUNDO

INTRODUCCIÓN

Considerando necesario que exista en toda empresa, independientemente de su tamaño, una coordinación efectiva de todas las funciones especializadas y un adecuado desarrollo de los recursos humanos, se hace imprescindible contar internamente con un departamento en recursos humanos, para combinar esfuerzos de personas, utilizando a la vez recursos financieros y materiales que permitan optimizar la eficacia y eficiencia en la empresa y por ende el logro del éxito esperado.

En tal sentido, ésta propuesta contiene la creación de un departamento de recursos humanos, el cual se ha diseñado fundamentado en aspectos teóricos del enfoque de calidad total y en las necesidades existentes en Diario El Mundo, identificadas mediante la correspondiente investigación de campo.

3.1 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La creación del departamento de recursos humanos como una herramienta vital, permitirá que en Diario El Mundo se realicen técnicamente entre otras, las funciones básicas para colocación, mantenimiento y desarrollo del personal: lo que incidirá en la toma de decisiones y a la vez volverá a la empresa más competitiva y productiva,

mediante un significativo incremento en la satisfacción del cliente y el desarrollo de una mejor cultura de trabajo, flexible e innovadora, que cumpla con las expectativas tanto del empleado como de la empresa.

Al ser puesta en práctica la propuesta, redundaría en beneficios tanto para la empresa como para el personal y para la sociedad en general, los cuales se mencionan a continuación:

- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, específicamente en lo que concierne a recursos humanos.
- Mejorar continuamente la calidad del periódico y lógicamente la de todos los servicios que ofrece, mediante la correcta intervención de un personal suficientemente motivado.
- Lograr mayor productividad, procurando el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Optimizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción.
- Maximizar utilización de las capacidades y potencialidades de cada uno de los empleados.
- Propiciar que todos los miembros de la organización se desempeñen en un mejor clima laboral.
- Definir claramente los deberes, tareas y responsabilidades en todos los niveles de la organización.

- Desarrollar planes de incentivos y revisión oportuna de salarios.
- Obtener mayor identificación del personal con la empresa, mediante el establecimiento de planes de promoción
- que incrementen el índice de motivación.
- Fomentar la especialización del personal por medio de capacitación y entrenamiento.
- Cultivar una comunicación efectiva entre todos los niveles de la organización.
- Posibilitar el desarrollo de un adecuado plan de carrera.
- Administrar técnicamente los sueldos, salarios y demás remuneraciones
- Poner en práctica un mejor control del personal, mediante auditorías constantes.

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Presentar al nivel superior de Diario El Mundo, el diseño del departamento de recursos humanos para que evalúen su puesta en funcionamiento.
- Facilitar lineamientos para su implementación, en cuanto a planificación, organización y ejecución.
- Proponer las funciones básicas a desarrollar para mejorar la administración de los recursos humanos en Diario El Mundo.
- Beneficiar a la empresa, empleados y a la sociedad en general.
- Presentar un presupuesto inicial de funcionamiento.

3.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

3.3.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Asegurar la competitividad y productividad tanto de la organización como de los empleados, mediante la coordinación integral de las funciones de colocación, mantenimiento, desarrollo y control del personal, que permitan buscar las condiciones de trabajo más adecuadas para proporcionar apoyo a las demás áreas funcionales de la organización y alcanzar en forma satisfactoria así los objetivos generales de la empresa.

3.3.2 VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Ampliar a corto plazo el campo de acción del departamento de recursos humanos dotándolo paulatinamente de los programas y recursos necesarios y dando apertura a nuevos y cada vez más especializados servicios, en pro del cumplimiento de las expectativas de los trabajadores, en concordancia con los intereses de la empresa.

3.3.3 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

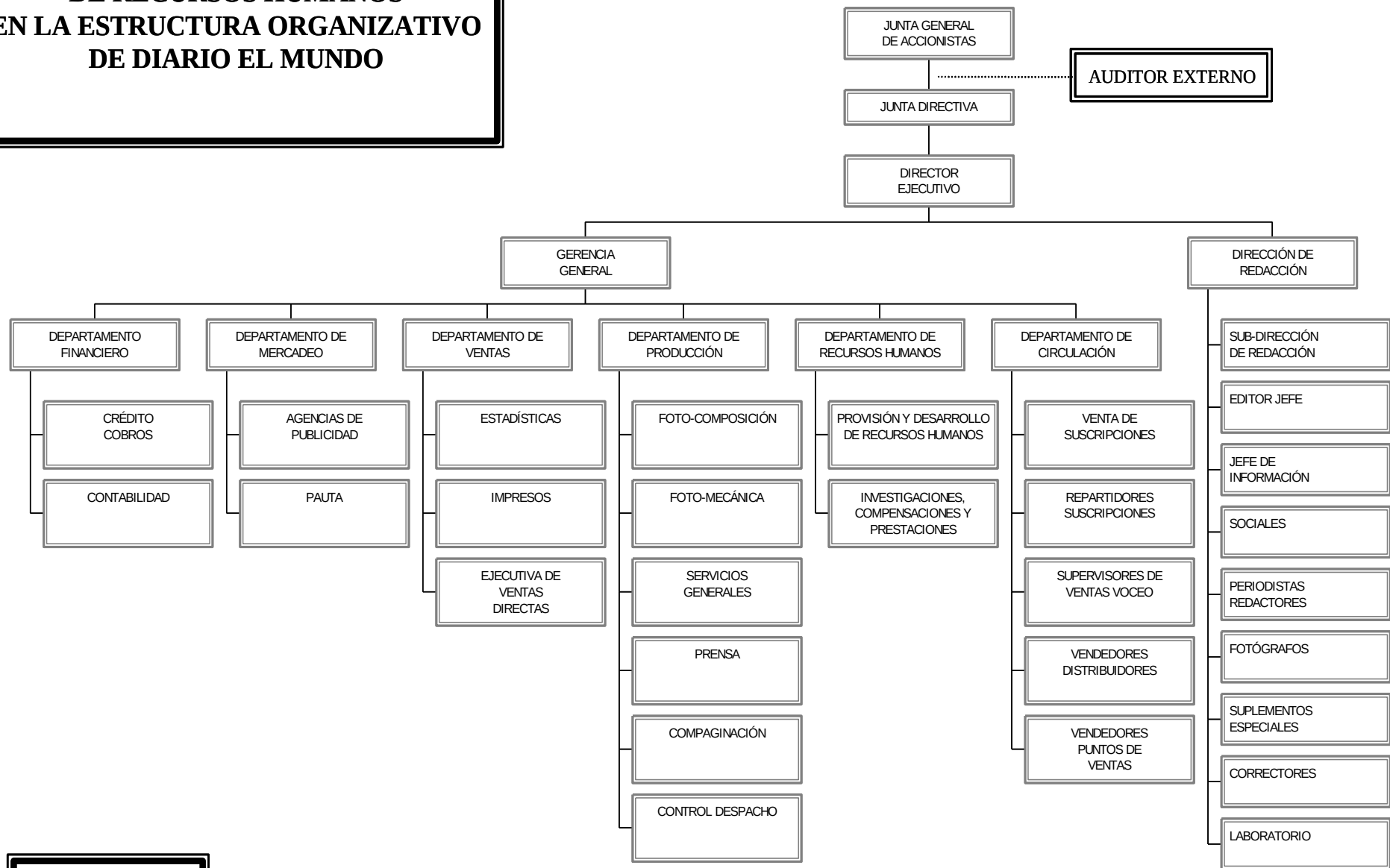
El departamento de recursos humanos como lo muestra el siguiente organigrama, al igual que las demás dependencias, tendrá una responsabilidad lineal dentro de su estructura, en materia de personal, poseerá autoridad funcional sobre toda la estructura de la empresa, el área que le compete y simultáneamente desarrollará la función de staff, en el sentido que proporcionará asesoría y servicios a los otros departamentos.

Esta nueva dependencia estará subdividida en dos unidades, las cuales se denominarán:

Unidad I: “Provisión y desarrollo de recursos humanos”.

Unidad II: “Investigación, compensación y prestaciones”.

3.3.3 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVO DE DIARIO EL MUNDO



Octubre 2001

3.3.4 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Establecer al inicio de cada año, las necesidades futuras de recursos humanos a fin de complementar a la planificación estratégica de la empresa.
- Establecer un sistema de comunicación interna bidireccional, que permita fortalecer las relaciones entre todos los miembros de la empresa.
- Utilizar los medios más adecuados y económicos para atraer oferentes de servicios.
- Partir de los perfiles de cada puesto, al iniciar procesos de reclutamiento y selección.
- Dar prioridad al personal interno de la empresa, sobre el externo, al presentarse una determinada vacante; con el objetivo primordial de contar con personal altamente motivado a superarse.
- Utilizar instrumentos actualizados y confiables para la evaluación objetiva de experiencias, conocimientos, aptitudes, talentos y habilidades del personal, a fin de facilitar el proceso de selección.
- Dar a conocer al nuevo empleado en el momento de ingresar a la empresa los aspectos más importantes de ésta, mediante una adecuada integración y socialización.
- Mantener permanentemente actualizado el manual de bienvenida.

- Contribuir a crear un ambiente de trabajo agradable, que propicie la identificación del empleado con la empresa.
- Definir perfiles para cada puesto de trabajo contando con la colaboración de los demás departamentos de la empresa.
- Efectuar estudios de salarios, de acuerdo con los resultados de investigaciones hechas en el mercado laboral de las empresas con el mismo giro y tamaño.
- Conceder prestaciones adicionales a las de la ley, conforme a las necesidades reales del empleado y la capacidad financiera de la empresa.
- Identificar las necesidades prioritarias de capacitación y entrenamientos en todo el personal.
- Actualizar programas de desarrollo de recursos humanos conforme a los requerimientos del momento.
- Efectuar evaluación del desempeño, por lo menos semestralmente, que sirva para tomar decisiones de retribución, movilización., rediseño de puestos, etc.
- Establecer programas preventivos de higiene y salubridad.
- Realizar periódicamente auditorías de recursos humanos para evaluar la consistencia y efectividad del sistema de recursos humanos.
- Crear y mantener actualizada una base de datos de todo el personal.
- Establecer un sistema de sugerencias, que permita conocer la opinión del personal sobre la empresa y fortalecer las comunicaciones, con la finalidad de efectuar mejoras continuas.

3.3.5 DISTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se estima que en sus inicios el nuevo departamento dedicado a los recursos humanos, estará conformado por un máximo de tres personas:

- Un jefe de recursos humanos.
- Un asistente técnico administrativo de recursos humanos (unidad I: provisión y desarrollo de recursos humanos).
- Asistente técnico administrativo de recursos humanos (unidad II: investigación, compensaciones y prestaciones).

El jefe tendrá como función general, administrar y velar por el cumplimiento de las funciones específicas de la nueva dependencia, de supervisar la labor de sus dos asistentes. Además asesorará a los otros jefes en materias de su competencia.

Los dos asistentes técnicos administrativos tendrán la labor de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades específicas de sus puestos, las cuales deberán ser aprobadas por el jefe del departamento, mediante la evaluación de sus respectivos

planes de trabajo, orientados al desarrollo supervisado de las funciones comprendidas dentro de las unidades asignadas.

Entre las funciones y objetivos de cada una de las unidades a cargo de los asistentes técnicos se establecen las siguientes:

3.3.6 UNIDAD I: PROVISIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

3.3.6.1 PLANEACIÓN

- ♦ Presentar programas de trabajo.
- ♦ Prever las necesidades futuras de recursos humanos de la organización.
- ♦ Mantenerse permanentemente informado sobre la oferta y demanda existente en el mercado laboral.
- ♦ Planificar las necesidades de establecer sistemas, procedimientos y programas, etc.

3.3.6.2 RECLUTAMIENTO

- ◆ Identificar las fuentes y medios de reclutamiento adecuados.
- ◆ Proveer a la organización de un número suficiente de oferentes de servicios.
- ◆ Atraer al mayor número de solicitantes de empleo.
- ◆ Rediseñar el formulario de solicitud de empleo y diseñar otro documento necesario para sustentar técnicamente la función.

3.3.6.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

- ◆ Realizar evaluaciones sobre las características y aptitudes de los candidatos, a fin de determinar sobre bases más objetivas, quienes cumplen en mejor forma los requisitos para ser aceptados.
- ◆ Buscar al personal idóneo de acuerdo a cada plaza vacante.
- ◆ Proponer al candidato que tenga el perfil requerido para cumplir con las responsabilidades, tareas y funciones del puesto y que tenga el perfil requerido.
- ◆ Actuar, en todo caso, con mucha ética, justicia y equidad.

3.3.6.4 INDUCCIÓN O SOCIALIZACIÓN

- ◆ Integrar positivamente al personal nuevo a la cultura, ambiente y contexto general de la empresa.
- ◆ Proporcionar información al nuevo empleado sobre el clima laboral, horarios, disposiciones internas, principales ejecutivos, servicios, prestaciones, etc.
- ◆ Presentar a los nuevos empleados con sus compañeros inmediatos de trabajo y con los demás trabajadores con quienes tendrá mayor relación.

3.3.6.5 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo del personal, no sólo en las responsabilidades del cargo actual, sino también en otras en las cuales puede ser considerado en el futuro.
- Promover, mantener y mejorar los niveles de desempeño en el trabajo.
- Desarrollar constantemente talentos, aptitudes, habilidades y destrezas del personal.

3.3.6.6 ANÁLISIS, DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS

- ◆ Determinar los requerimientos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo de cada puesto.
- ◆ Establecer el método más adecuado para la obtención de información acerca de un determinado puesto.
- ◆ Elaborar un manual de descripción de puestos; que sirva para que el personal desempeñe de manera eficaz y eficiente su puesto.

3.3.6.7 FUNCIONES

Las funciones de ésta unidad que se detallan a continuación son responsabilidad del jefe de recursos humanos; las cuales las realizará con la colaboración de los dos técnicos administrativos:

- ◆ Dar prioridad a la visualización del futuro deseado, mediante la elaboración de planes estratégicos, que facilite cambios de actitudes en todo el personal.
- ◆ Determinar el número y tipo de personal que necesita cada departamento, mediante un plan de recursos humanos.
- ◆ Llevar un control minucioso de candidatos potenciales a cubrir vacantes.
- ◆ Efectuar investigaciones y estudios sobre el mercado laboral.
- ◆ Velar por que en la selección y contratación se cumpla con todos los pasos y requerimientos del proceso, para contar con personal idóneo, que facilite la gestión.

- ◆ Proporcionar las herramientas técnicas necesarias para que el nuevo empleado desarrolle satisfactoriamente sus labores.
- ◆ Conocer qué tareas, deberes y responsabilidades debe realizar cada uno de los empleados.
- ◆ Verificar la validez y confiabilidad de las descripciones y especificaciones de los diferentes puestos.
- ◆ Lograr una integración planificada y paulatina del individuo.
- ◆ Elaborar un manual de bienvenida, para facilitar la adaptación del nuevo personal a la empresa y mantenerlo permanentemente actualizado.
- ◆ Proponer manuales de capacitaciones y entrenamientos y revisarlos periódicamente a fin de mantenerlos actualizados.
- ◆ Revisar y mantener actualizados los programas de entrenamiento. (énfasis)
- ◆ Determinar y evaluar constantemente las necesidades de capacitación y entrenamiento de personal, para orientar los esfuerzos a la consecución de la calidad total, tanto de los productos y servicios que ofrece el periódico cómo de sus recursos humanos.
- ◆ Presentar un plan de carrera que desarrolle la mentalidad del personal, asimismo, sus aptitudes organizativas.
- ◆ Levantar un inventario de recursos humanos.
- ◆ Contribuir a la formación de líderes y dirigentes proactivos para el futuro de la empresa.

- ♦ Dar colaboración, apoyo y servicio a los demás departamentos de la empresa y proporcionar información, que sirva como herramienta para la toma de decisiones en materia de los recursos humanos.

3.3.7 UNIDAD II: INVESTIGACIONES, COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

3.3.7.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ♦ Medir constantemente los resultados del personal, de acuerdo a los objetivos de cada puesto, mediante mecanismos confiables y objetivos del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de dicho personal.
- ♦ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar los estándares de calidad de desempeño en todo el personal.
- ♦ Identificar los métodos de evaluación del desempeño más efectivos, de acuerdo a la naturaleza de la empresa, para poder definir claramente la contribución de cada empleado a corto, mediano y largo plazo.

3.3.7.2 SUELDOS Y SALARIOS

- ◆ Conservar el equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y del empleado.
- ◆ Organizar y ejecutar investigaciones periódicas en el mercado laboral, para conocer las tendencias salariales.
- ◆ Elaborar planillas de sueldos y salarios.
- ◆ Velar por que cada empleado reciba un pago justo, en función de su contribución a la productividad de la empresa.

3.3.7.3 PRESTACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES

- ◆ Analizar las necesidades prioritarias de los empleados al establecer nuevas prestaciones y servicios.
- ◆ Mantener al personal con un alto grado de motivación, a través de la concesión de prestaciones adicionales.
- ◆ Administrar, coordinar y controlar, los programas de prestaciones y servicios.
- ◆ Satisfacer, en la medida de las posibilidades de la empresa, los objetivos individuales del personal.
- ◆ Proporcionar apoyo social al personal y su familia.

3.3.7.4 BASE DE DATOS

- ◆ Contar con un almacenamiento de datos de todos los niveles de la empresa, que permita disponer de la información necesaria en forma inmediata y oportuna.
- ◆ Crear y actualizar periódicamente la base de datos.
- ◆ Incorporar a la base de datos todas las acciones de personal que ocurran a partir de la puesta en funcionamiento de la unidad.

3.3.7.5 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

- ◆ Verificar el cumplimiento de los procesos administrativos relacionados con todo el personal.
- ◆ Conocer a tiempo los problemas de la empresa y ofrecer suficientes elementos de juicio para encontrar soluciones convenientes y factibles de aplicar.
- ◆ Recomendar los cambios y mejoras necesarias en las funciones y actividades del departamento de recursos humanos.
- ◆ Evaluar resultados de las acciones del departamento de recursos humanos y sus repercusiones en la administración general.

3.3.7.6 RELACIONES LABORALES

- ◆ Servir de vínculo entre la administración superior y los trabajadores.
- ◆ Desarrollar canales de comunicación formales vi direccionales y efectivos.
- ◆ Establecer políticas de relaciones laborales, para evitar conflictos entre la empresa y el empleado.

3.3.7.7 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- ◆ Dar a conocer a todo el personal los requerimientos mínimos de seguridad en la empresa.
- ◆ Lograr que los empleados desarrollen sus funciones en condiciones higiénicas seguras y saludables.
- ◆ Proporcionar herramientas y dispositivos de seguridad para el personal en el desempeño de sus labores.

3.3.7.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN

- ◆ Proporcionar información oportuna, precisa y relevante del personal para que las gerencias de los departamentos administren eficientemente a sus subalternos.
- ◆ Identificar y agrupar la información que sirva de base para la toma de decisiones.

3.3.7.9 FUNCIONES DE LA UNIDAD

- ◆ Proponer el sistema de evaluación del desempeño más conveniente a utilizar.
- ◆ Determinar los diferentes factores a evaluar y el peso de cada uno de ellos.
- ◆ Definir la periodicidad de la evaluación del desempeño.
- ◆ Presentar resultados obtenidos de la evaluación del desempeño al jefe del departamento de recursos humanos y a la gerencia general de la empresa.
- ◆ Elaborar y administrar planillas de pago, llevar registros de pagos extraordinarios y otras remuneraciones.
- ◆ Establecer un programa permanente de auditoría.
- ◆ Llevar registros del personal más sobresaliente en su trabajo, que sirva de base para el otorgamiento de incentivos.
- ◆ Elaborar calendarización o programa de vacaciones a los empleados.
- ◆ Controlar las llegadas tardías, permisos, constancias, etc. del personal.
- ◆ Elaborar plan de prestaciones e incentivos al personal.

- ◆ Llevar control de incapacidades y casos de enfermedades del personal.
- ◆ Crear y actualizar una base de datos del personal.
- ◆ Mantener un banco de datos sobre los posibles candidatos a ocupar determinado puesto.
- ◆ Evaluar las funciones y actividades del departamento de recursos humanos a fin de determinar la capacidad, los puntos fuertes y débiles y dar al jefe del departamento recursos humanos y a la gerencia general resultados a través de un informe.
- ◆ Proponer medidas y acciones orientadas a que los empleados cuenten con un ambiente agradable y seguro.
- ◆ Diseñar los instrumentos necesarios que permitan la prevención de accidentes.
- ◆ Proporcionar al personal que lo amerite el equipo de protección necesario para el buen desempeño de sus funciones.
- ◆ Establecer un plan para el mantenimiento de las condiciones mínimas sanitarias necesarias para la prevención de enfermedades.
- ◆ Proponer un plan de seguros de vida para todo el personal.

3.3.8 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

E J E C U T A N T E					
		Gerencia que requiere el candidato	Gerencia de recursos humanos	Asistente área de R.H.	Gerencia General
No.	ACTIVIDAD				
1	Llenar formularios de requisición de recursos humanos	•			
2	Análisis de plaza a cubrir		•		
3	Definir oferta laboral			•	
4	Recepción de datos básicos o vitae			•	
5	Selección preliminar			•	
6	Entrega de solicitudes			•	
7	Entrevista inicial		•		
8	Aplicación de pruebas			•	
9	Investigación de antecedentes y referencias			•	
10	Selección final		•		
11	Entrevista final	•			
12	Decisión de elección por gerencia que lo requiere	•			
13	Solicitud de documentación del Candidato			•	
14	Solicitud de exámenes médicos			•	
15	Bienvenida y presentación al personal		•		
16	Período de prueba (30 días)	•			
17	Contratación definitiva		•		•

3.3.9 PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE BIENVENIDA



MISIÓN

Informar, orientar, educar, entretener y servir a la población de una manera veraz, imparcial, objetiva y fiel a la promesa de brindar las noticias de hoy, hoy mismo.

VISIÓN

No obstante su alta calidad y bajo costo, llegar a ser el periódico vespertino líder a nivel Centroamericano.

¡¡BIENVENIDOS!!

La empresa Diario El Mundo, Editora El Mundo, S.A. le dá una cordial bienvenida y le invita a que forme parte integral del esfuerzo que realizamos día a día, para proporcionar a nuestros lectores las noticias de hoy, hoy mismo, tanto a nivel nacional como internacional.

Diario El Mundo como los demás medios de comunicación, tenemos el deber de informar, orientar, educar, entretener y servir a la ciudadanía, por lo que es de vital importancia contar con su esmero, y dedicación y motivación en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.

Confiamos que su estadía en la empresa permitirá cumplir con sus expectativas personales, por lo que le reiteramos nuestra más cordial bienvenida.

Atentamente,

Gerencia General

BREVE HISTORIA DE LA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA

Diario El Mundo, fué fundada el 6 de febrero de 1967 por los empresarios salvadoreños, Doctor Juan José Borja Nathan, Señor Guillermo Nathan, Señor Alfonso Nathan, Señor Eduardo Reyes, Don Arturo Tona y Doctor Pedro Leonel Moreno Monge. Ubicada en ese entonces en la 2ª. Av. Norte No. 211 de San Salvador.

Surgimos para ofrecer oportunamente a la población el acontecer nacional e internacional. Para alcanzar nuestro diseño actual y lograr las modificaciones de las secciones tradicionales hemos desarrollado numerosos estudios y análisis. Conscientes de la vertiginosidad de los cambios tecnológicos, decidimos modernizar nuestros sistemas de computación, asimismo, se adquirió una nueva rotativa goss para impresión off set, lo que permitió relanzar a nuestro periódico con diferente diagramación y mejor impresión; sumados a la ampliación de las instalaciones actuales para un mejor posicionamiento en el ámbito periodístico.

Contamos con la página web www.elmundo.com.sv; por considerar que es una de las herramientas más utilizadas hoy en día, y con el tiempo se ha constituido también en un importante y moderno medio de comunicación; con dicha página pretendemos ofrecer al lector los acontecimientos más relevantes y destacados acaecidos tanto en el ámbito nacional como internacional.

En la actualidad nuestro promedio diario de circulación es de 45,195 ejemplares, distribuidos a nivel nacional.

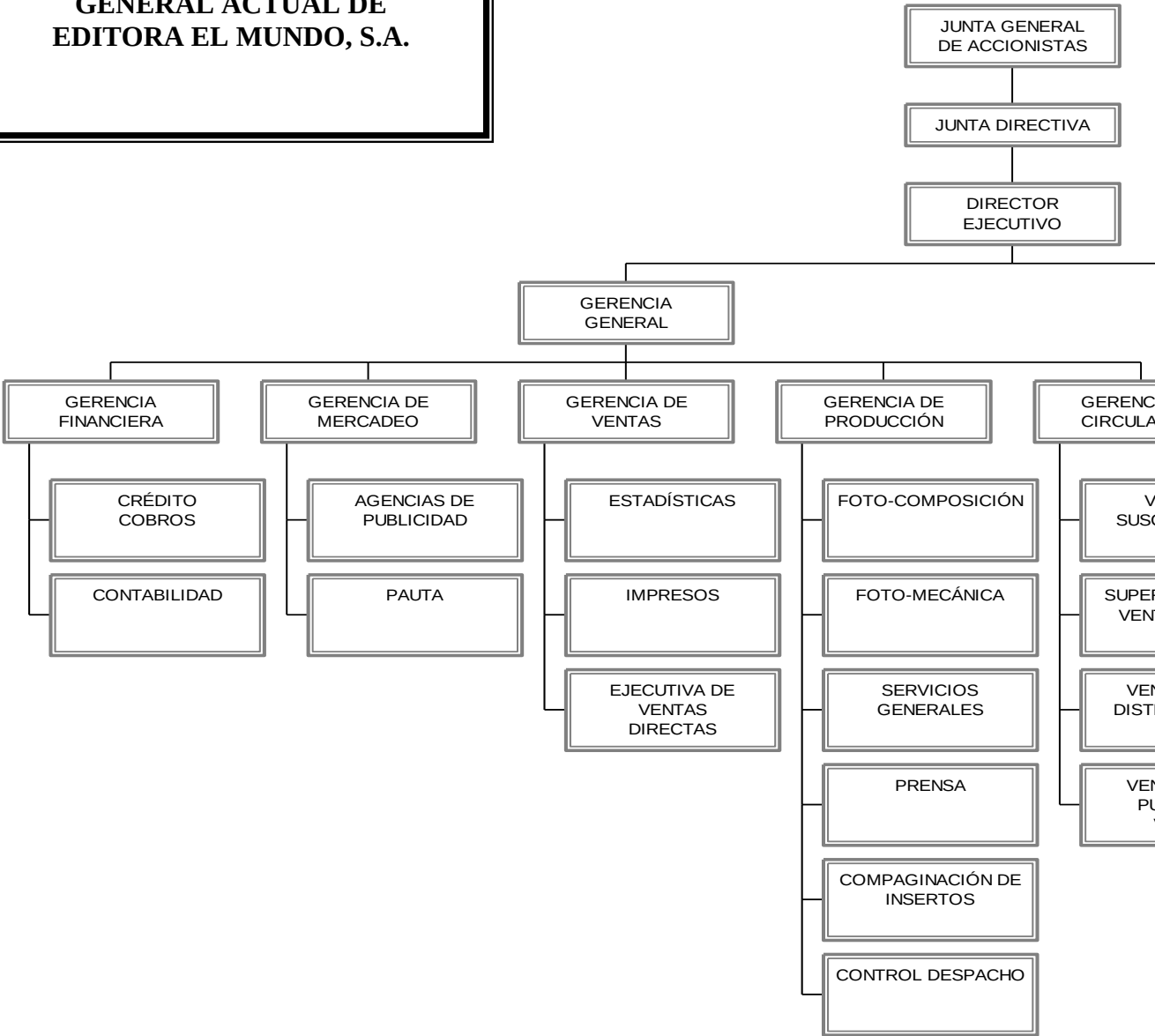
NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Diariamente ofrecemos información objetiva e imparcial a los lectores, y siempre fieles a nuestra promesa de dar a conocer **“Las noticias de hoy, hoy mismo”**, con el objetivo de suplir sus necesidades de información fresca y oportuna, concernientes entre otros al ámbito de: economía, política, social, cultural, religioso, tecnología, etc. Nuestro contenido editorial está en mejora constante y se ha rediseñado profesionalmente, para facilitar su lectura.

Además, ofrecemos espacios publicitarios a los anunciantes, a costos razonables para que a través de éstos puedan dar a conocer sus productos o servicios a un determinado segmento del mercado. Con el propósito de mejorar dicho servicio, hemos incluido nuevas secciones en el periódico; las cuales se convierten en atractivas opciones para nuestros anunciantes:

- * Mundo de la salud
- * Casa, decoración, ambiente & ciudad
- * Mundo del emprendedor
- * Página juvenil y el mundo de la cocina
- * Mundo del automóvil.

**ORGANIGRAMA
GENERAL ACTUAL DE
EDITORIA EL MUNDO, S.A.**



Abril 2001

NÓMINA DE DIRECTIVOS DE DIARIO EL MUNDO.

* Dr. Juan José Borja Nathan

Presidente

* Lic. Juan José Borja Papini

Director Ejecutivo

• Lic. Arturo Argüello Oertel

Gerente General

* Lic. Ernesto Borja Papini

Sub-Gerente General

* Lic. Ricardo Chacón

Director Editor Jefe

* Lic. Edgar Salvador Rivas

Jefe de Redacción

* Lic. Edgar Francisco Rivas

Finanzas

* Lic. Alberto Hellebuyeck

Mercadeo

* Lic. Samuel Martínez

Circulación

* Licda. Nidia Figueroa de Méndez

Ventas

* Ing. Gilberto Velásquez

Producción

POLÍTICAS LABORALES

Para dirigir las funciones de la empresa de manera eficiente y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, se han establecido guías de acción o políticas que deberán cumplir, las cuales se detallan a continuación:

- Proporcionar las herramientas técnicas y administrativas de trabajo, necesarias para la ejecución de los deberes y responsabilidades.
- Mantener condiciones de trabajo agradables, atractivas y saludables.
- Ofrecer oportunidades de ascensos y promociones al personal existente.
- Después de transcurridos los 30 días que dure el período de prueba y haber obtenido los resultados esperados del candidato se procederá a firmar el contrato de trabajo, el cual formaliza la relación laboral con la empresa.
- Procurar que todo el personal cumpla equitativamente las disposiciones disciplinarias, en cuanto a:

Respetar los horarios de trabajo.

No ingerir alimentos en sus puestos.

Utilización adecuada y ordenada de los uniformes.

Cuidado y uso razonable de las herramientas asignadas.

NORMAS A CONSIDERAR

- HORARIOS DE TRABAJO

Diario El Mundo, cuenta con diversos horarios de trabajo, los cuales dependen de cada uno de los departamentos en que se desempeñe el empleado.

- FORMAS DE PAGO

Los pagos se realizan de manera quincenal, a través de la extensión de cheques del Banco Cuscatlán; en moneda de curso legal.

- DÍAS FESTIVOS

De acuerdo a la legislación vigente, la empresa establece los siguientes días de asueto:

- a) Primero de enero (vacaciones de fin de año).
- b) Jueves, viernes y sábado (semana santa).
- c) Primero de mayo (día del trabajador).
- d) Tres, cinco y seis de agosto (festividades patronales en San Salvador).
- e) Quince de septiembre (fiestas patrias).

- f) Dos de noviembre (día de los difuntos)
- g) Veinticinco de diciembre (fiestas navideñas).

- VACACIONES

Después de un año laborado por el personal y dentro de los 180 días subsiguientes; la empresa concede vacaciones por un período de quince días calendarios, los cuales son remunerados con un equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso, más un 30% del mismo.

NORMAS DE SEGURIDAD SOCIAL

El nivel operativo debe utilizar el equipo asignado para la seguridad e higiene en el lugar de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal y en ésta forma prevenir los riesgos profesionales y accidentes de trabajo.

El personal debe cumplir las reglas y normas disciplinarias establecidas por la empresa; y asimismo ésta les proporciona beneficios adicionales a la ley; los cuales se especifican a continuación.

- NORMAS DISCIPLINARIAS

Si el empleado comete faltas que afecten a la empresa y/o al cumplimiento de las funciones del departamento a que pertenece éste.

- En un principio la amonestación será verbal.
- Luego de 3 amonestaciones verbales, ésta se hará de forma escrita (con copia a expediente y Ministerio de Trabajo).
- Si la indisciplina continuara el empleado será suspendido por un día, sin goce de sueldo y hasta 3 días si persiste la falla.
- Como última instancia se puede prescindir de sus servicios.

- BENEFICIOS ADICIONALES

- * Uniformes.
- * Entrega gratuita de periódico.
- * Descuentos del 10% en supermercado.
- * Préstamos.
- * Bonificaciones (de acuerdo al área que se desempeñe).

DIRECTORIO TELEFÓNICO DE LOS PRINCIPALES DEPARTAMENTOS Y SUS JEFES.

DIARIO EL MUNDO CONMUTADOR: 225-3300

EXT.	SALA								
203	205							Rosa María Chacón Domínguez	206
204	205								
257	205								
211	222							Srta. Tatiana García	212
								Sonia Durón de Rodríguez	214
								NOTAS SOCIALES	
216		Sr. Juan Carlos Driotez	250	Srta. Gladys Cañas	225	Sra Gabriela de Zoleta	242		
		COORDINADOR DE INFOR.		SUPLEMENTOS ESPECIALES		Sr. Enrique García	234		
210		Sr. Francisco Adán Martínez	249	Srta. Ruth Cruz/ Boris Zelada	248	Sr. Ramón Arqueros	254		
		AGRO/DEPARTAMENTOS		Sra. Yolanda Denise Segura		Srta. Irma Cantizano	251		
				Srta. Claudia Huete		Licda. Catharine Montti			
				JUSTICIA/POLITICA		JUSTICIA/POLITICA			
243		Sr. Paul André Méndez	244						
		Sr. Jorge López Pérez							
221									
		Sr. Nery Ramírez	218	Sr. Francisco Flores	218	Sra. Ana Mirna de Menjívar	219	Srta. Esperanza	215
		CREDITOS Y COBROS		SUBCONTADOR		Srta. Doris Ramos	220		
252						Sra. Roxana Alfaro	247	Srta. Nuvia Imelda Benítez	209
		VENTAS AGENCIAS P.		VENTAS AGENCIAS P.		VENTAS AGENCIAS P.		Srta. Astrid Avalos	256
208		Sra. Erza Elena Pérez de Duke	240	Sra. Sandra Yadira de Barrera	237	Sr. Héctor Calero	232	PAUTA Y/O DIAGRAMADO	
		Sra. Mayra Velásquez	239	Sra. Ana Lilian Carranza	233			Srta. Ana Gladis Galdámez	241
		Sr. Alfredo Martínez	227	Srta. Hortensia Cruz Guerrero	226	VENTAS DIRECTAS		ESTADISTICAS	
235		VENTAS DIRECTAS		VENTAS DIRECTAS				CAJA/ANUNCIOS OFICINA	
224		Lic. Oscar Orellana	228		255		230	Yesenia Peñate	207
		SUPERVISOR PROMOTORES		PROMOTORES					
236		FOTOMEC-PRENSA	231					Margarita de Mendoza	201
								RECEPCIONISTA	9

Nos sentimos complacidos de contar desde este momento con su apoyo, para cumplir con nuestro compromiso de informar día con día a toda la población; es por ello que lo invitamos a formar parte integral de nuestro equipo de trabajo y lo motivamos a poner todo su esmero y optimizar su desempeño, para juntos lograr el camino al éxito.

Gerencia General

3.3.10 DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO: Jefe de recursos humanos

DEPARTAMENTO O UNIDAD: Recursos humanos

REPORTA A: Gerencia General

FUNCIONES:

- ◆ Velar por que la empresa cuente con personal capacitado y que agregue valor, para que ésta a su vez sea competitiva y productiva y pueda proporcionar a los clientes productos y servicios de mayor calidad.
- ◆ Garantizar la colocación, mantenimiento y desarrollo del personal, mediante la aplicación de sistemas, programas y planes adecuados que contribuyan a alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales.
- ◆ Establecer misión, visión, políticas y objetivos del departamento de recursos humanos y revisarlos continuamente para mantenerlos actualizados.
- ◆ Mejorar las relaciones laborales existentes actualmente en la empresa entre las jefaturas y subalternos.
- ◆ Preparar planes y programas inherentes a la administración de recursos humanos.
- ◆ Poner en funcionamiento un sistema de información gerencial.

- ♦ Delegar a los asistentes técnicos administrativos algunas funciones inherentes a la administración de recursos humanos y abrogarse para sí las prioritarias para el periódico.
- ♦ Crear un sistema de sugerencias.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ♦ Profesional en administración de empresas, o carreras afines orientadas a la administración de recursos humanos.
- ♦ Experiencia y/o conocimiento equivalente en área de recursos humanos.
- ♦ Conocedor de aspectos relacionados con la legislación laboral.
- ♦ Poseer alto sentido de liderazgo.
- ♦ Personalidad definida y socialmente activo.
- ♦ Profesional de amplio criterio y seguridad en la toma de decisiones.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA

Para que el diseño del departamento de recursos humanos pueda funcionar y tenga buena acogida entre todo el personal, es preciso considerar los siguientes requerimientos.

- ◆ Diario EL MUNDO debe establecer un mínimo de planeación estratégica en todos sus departamentos, a efecto de que el enfoque de recursos humanos diseñado para el departamento de recursos humanos, tenga los resultados previstos, esto implica el establecimiento de objetivos generales, políticas, procedimientos, presupuestos y programas.
- ◆ Se debe de respetar la autoridad de relaciones de dependencia en todos los niveles de la estructura de la organización, para que, el departamento de recursos se adhiera fácilmente a dicha estructura.
- ◆ Apoyo de la alta dirección y de todos los demás departamentos de la empresa.
- ◆ Entre los recursos que se necesitan para una efectiva y eficaz implementación están:

a. Recursos humanos

Un responsable del área (jefe de recursos humanos)

Dos asistentes técnicos encargados de apoyar la gestión de administración del gerente.

b. Recursos financieros

El departamento de recursos humanos deberá contar con un presupuesto inicial, que le permita mayor libertad y factibilidad para desarrollar sus funciones.

c. Recursos materiales

Se debe de contar con éstos, ya que son indispensables para iniciar la labor del departamento, entre ellos están: instrumentos técnicos, baterías de pruebas, papelería, equipo de oficina, etc.

3.3.12 LIMITANTES

Algunas de las limitaciones que pudiera enfrentar la propuesta son las siguientes:

1. No disponer de recursos financieros en un corto plazo, para poder iniciar las labores de un departamento de recursos humanos tratando de cubrir la totalidad las funciones inherentes al área.
2. La resistencia al cambio por parte de algunos miembros de la organización, lo que imposibilitaría la puesta en marcha de la propuesta de una forma sistemática, moderna y completa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bateman, Thomas, “Administración: una Ventaja Competitiva”, McGraw Hill, 4ta. Edición, México, 2000.
2. Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, McGraw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 1999.
3. Ciampa, Dan, “Calidad Total: Guía para su Implementación”, Adison Wesley, 1ra. Edición, México, 1993.
4. Davis y Werther, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, McGraw Hill, 4ta. Edición, México, 1997.
5. Davis y Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, McGraw Hill, 10ª. Edición, México, 1999.
6. French, Wendell L., Bell Jr. Cecil H. “Desarrollo Organizacional”, Pearson educación, 5ª. Edición, México, 1995.

7. Hernández Sampieri, Roberto, “Metodología de la investigación”, México D.F. McGraw Hill, 2da. Edición, 2000
8. Kreimerman, Norma, “Métodos de la investigación para tesis y trabajos semestrales”, México D.F., Dirección general de publicaciones, 1975.
9. Llord L. Byars y Leslie W. Rue, “Administración de Personal”, Nueva Editorial Interamericana, 1ra. Edición, México, 1987.
10. Morris, Dabiel-Brandon, Joel, “Reingeniería, como aplicarla con éxito”, McGraw Hill Interamericana, S.A., 1ra. Edición, Colombia, 1994.
11. Manganelli, Raymond NL-Klein M. Mark, “Cómo hacer Reingeniería”, Editorial Norma, 1ra. Edición, Colombia, 1995.
12. Ordóñez, Miguel, “Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos”, Gestión 200, S.A., 1ra. Edición, España, 1996.
13. Petrick, Joseph A.-Furr, Diana, “Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos”, Gestión 2000 S.A., 1ra. Edición, España, 1997.

14. Rojas Soriano, Raúl, “El proceso de la investigación científica, México D.F., Trillas, 1989.

15. Selle, Andrés, “Reingeniería Humana”, Gestión 2000, S.A., 1ra. Edición, España
Gestión 2000, S.A., 1ra. Edición, España, 1996.

16. Stoner, James A.F.- Freeman R. Edward, “Administración”. Prentice Hall
Hispanoamericana, S.A. 6ª. Edición, México, 1996.



Facultad de Ciencias Económicas "Lic. Benjamín Cañas"

CUESTIONARIO I

Fecha: _____

No.

OBJETIVO:

Estamos realizando un trabajo de grado para optar a la Licenciatura en Administración de Empresas, que hemos denominado “ Propuesta de un Diseño del Departamento de Recursos Humanos para los Medios de Comunicación Escrita”, caso específico; Diario El Mundo, el cual esperamos sirva como herramienta que contribuya a la toma de decisiones relacionadas con el personal.

La información que obtengamos será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

INDICACIÓN:

A continuación se presenta una serie de preguntas, marque con una equis (X) o elija la opción que considere más conveniente; asimismo si lo estima necesario deberá formular observaciones o aclaraciones sobre determinadas preguntas en particular.

1) ¿Qué cargo desempeña?:_____

2) ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

- a) Menos de un año ____ b) más de 1 hasta 5 años ____ c) más de 5 hasta 10 años ____
d) más de 10 hasta a 15 años ____ e) más de 15 años ____

3) Si le pidieran su opinión sobre las funciones y responsabilidades de un departamento de recursos humanos en el periódico, ¿Cuáles propondría?

- a) _____ b) _____
c) _____ d) _____
e) _____ f) _____

- 4) ¿Estaría usted de acuerdo que las actividades que realiza la empresa en cuanto al personal, fueran agrupadas en un departamento especializado de recursos humanos?
Si ____ No ____

Por qué:

- 5) ¿Quién es el encargado de atraer candidatos calificados; para que laboren en la empresa?

- a) Junta directiva ____ b) Gerencia General ____ c) Gerencia Financiera ____
d) Gerencia que requiere el candidato ____ e) Otros (detalle) _____

- 6) ¿Al existir una plaza vacante es considerado, para ser promovido, el personal que labora en la empresa? Si ____ No ____

- 7) Conforme a su experiencia y a lo que ha observado, ¿cuáles de los siguientes pasos sigue la empresa para la contratación de trabajadores?

- a) Recepción de solicitud de empleo ____ b) Firma de contrato ____
c) Certificados de estudios ____ d) Exámenes de sangre, pulmones y otros ____
e) Pruebas de habilidades ____ f) Pruebas psicológicas ____
g) Investigaciones en trabajos anteriores ____ h) Periodo de prueba de 30 días ____
i) Entrevistas ____

Otros (detalle):

- 8) Al momento de ingresar a la empresa, ¿cuáles de los siguientes aspectos se le dieron a conocer?

- a) Misión ____ b) Visión ____
b) Objetivos generales ____ d) Información sobre los principales ejecutivos ____
e) Servicios y prestaciones para el personal ____ f) Estructura organizativa ____
g) Lugar y fecha de pago de salarios ____ h) Ubicación de sanitarios ____
i) Políticas generales de la emp ____ j) Todas las anteriores ____
j) Ninguna de las anteriores ____
k) l) Otros (detalle): _____

9) ¿Cómo califica usted el ambiente o clima de la empresa en el cual realiza sus labores en la actualidad?
a) Excelente ____ b) Bueno ____ c) Regular ____ d) Malo ____ e) Pésimo ____

10) ¿Recibió una descripción clara y por escrito de sus funciones y responsabilidades, cuando comenzó a trabajar en la empresa? Si ____ No ____

11) ¿Durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa, ha recibido algún tipo de incentivo o estímulo?
Si ____ No ____

De qué tipo (Explique):

12) ¿Al presentarse algún problema, relacionado con descuentos injustificados, constancias de sueldo, incapacidades, permisos, etc. ¿quién es el encargado de resolverlos?
a) Gerencia General ____ b) Gerencia Financiera ____ c) Jefe inmediato ____
d) Otros ____

Explique:

13) ¿Considera usted que la empresa cumple con todas las prestaciones que la Ley exige? Si ____ No ____

14) ¿Qué tipo de beneficios adicionales a los legalmente establecidos recibe?

a) Clínicas empresariales ____ b) Restaurante ____ c) Uniformes ____
d) Entrega gratuita de periódicos ____ e) Celebraciones especiales ____ f) Otros ____

(detalle): _____

15) ¿Escriba que nuevas prestaciones para el personal le gustaría que la empresa le proporcionara?

- | | |
|----------|----------|
| a) _____ | d) _____ |
| b) _____ | e) _____ |
| c) _____ | f) _____ |

16) ¿Le gustaría que una persona a quien usted estima mucho ingresara a trabajar en esta empresa?

Si ____ No ____

17) ¿Recibe entrenamiento para el mejor desempeño de sus funciones? Si ____ No ____

¿Con qué frecuencia?

18) A su juicio ¿Cuáles son las causas que provocan el ausentismo del personal en la empresa?

- | | | |
|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| a) Enfermedades comunes ____ | b) Descontento en el trabajo ____ | c) Irresponsabilidad ____ |
| d) Problemas familiares ____ | e) Vicios ____ | f) Otros ____ |

(Detalle): _____

19) De acuerdo a su grado de importancia ¿Cómo evalúa las comunicaciones existentes en la empresa?

- | | | | | |
|-------------------|---------------|-----------------|--------------|----------------|
| a) Excelente ____ | b) Buena ____ | c) Regular ____ | d) Mala ____ | e) Pésima ____ |
|-------------------|---------------|-----------------|--------------|----------------|

20) En lo que se refiere a las decisiones que toma la empresa en relación con los recursos humanos ¿Qué cambios estima que deben hacerse?

Explique: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



Facultad Económicas "Lic. Benjamín Cañas"

CUESTIONARIO II

N o.

OBJETIVO:

Estamos realizando un trabajo de grado para optar a la Licenciatura en Administración de Empresas, que hemos denominado "Propuesta de un Departamento de Recursos Humanos para los medios de comunicación escrita, caso específico: Diario El Mundo", el cual esperamos sirva como herramienta que contribuya a la toma de decisiones relacionadas con el personal de la empresa.

La información que obtendremos será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

INDICACIÓN:

A continuación se presenta una serie de preguntas, marque con una (X) o elija la opción que considere más conveniente, asimismo si lo estima deberá formular observaciones o aclaraciones sobre determinadas preguntas en particular.

- 1) ¿Qué función ejecutiva ocupa en el periódico? _____
- 2) ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?
 - a) Menos de un año _____
 - b) Más de uno, hasta 5 años _____
 - c) Más de 5, hasta 10 años _____
 - d) Más de 10, hasta 15 años _____
 - e) Más de 15 años _____
- 3) ¿Considera que es necesario implementar un departamento especializado en recursos humanos, que establezca un programa permanente de desarrollo integral al personal?
Si ____ No ____
- 4) A su criterio ¿Cuáles son las funciones que debe realizar el departamento especializado en recursos humanos?
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
 - d) _____
 - e) _____
 - f) _____

5) ¿Quién es la persona encargada de reclutar personal para cubrir las vacantes existentes en la empresa?

- | | | | |
|---------------------|-------|---------------------------------------|-----|
| a) Junta directiva | ___ | c) Gerencia financiera | ___ |
| b) Gerencia general | ___ | d) Gerencia que requiere el candidato | ___ |
| Otros: | ___ | | |
| Detalle: | _____ | | |
- _____

6) ¿Hace uso la empresa del reclutamiento interno? Si ___ No ___

7) ¿Cómo realiza la empresa el proceso de selección?

- | | |
|----------|----------|
| a) _____ | d) _____ |
| b) _____ | e) _____ |
| c) _____ | f) _____ |

8) Al momento de ingresar a la empresa, ¿Cuáles de los siguientes aspectos se le dieron a conocer?

- | | | | |
|---|-------|--------------------------------------|-----|
| a) Misión | ___ | g) Lugar y fecha de pago de salarios | ___ |
| b) Visión | ___ | h) Ubicación de sanitarios | ___ |
| c) Objetivos generales | ___ | i) Políticas generales de la empresa | ___ |
| d) Información sobre los principales ejecutivos | ___ | j) Todas las anteriores | ___ |
| e) Servicios y prestaciones para el personal | ___ | k) Ninguna de las anteriores | ___ |
| f) Estructura organizativa | ___ | Otros: | ___ |
| Detalle: | _____ | | |
- _____
- _____

9) ¿Cómo califica el clima organizacional?

- a) Excelente ___ b) Bueno ___ c) Regular ___ d) Malo ___ e) Pésimo ___

10) ¿Existe en la empresa un manual de descripción de puestos? Si ___ No ___

¿ Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿Quién es el responsable de elaborar las descripciones?

- | | | | |
|---------------------|-----|----------------------------|-----|
| a) Recursos humanos | ___ | c) Organización y métodos | ___ |
| b) Planificación | ___ | d) Gerencia financiera | ___ |
| Otros | ___ | e) Gerencia administrativa | ___ |

Detalle: _____

11) ¿La empresa proporciona incentivos y estímulos al personal, para mantenerlos satisfechos y motivados? Si ____ No ____

¿De qué tipo?

Explique: _____

12) ¿Quién es el encargado de solventar los problemas laborales relacionados con el personal, en cuanto a descuentos injustificados, constancias de sueldo, incapacidades, permisos, etc.?

a) Gerencia general ____ b) Gerencia financiera ____ c) Jefe inmediato ____

Otros ____

Detalle: _____

13) ¿Considera usted que la empresa cumple con todas las prestaciones que la ley exige?

Si ____ No ____

14) ¿Qué tipo de beneficios a los legalmente establecidos recibe?

a) Clínicas empresariales ____

d) Entrega gratuita de periódicos ____

b) Restaurante ____

e) Celebraciones especiales ____

c) Uniforme ____

f) Otros ____

Detalle: _____

15) ¿Mencione nuevas prestaciones adicionales que le agradecería recibir?

a) _____ d) _____

b) _____ e) _____

c) _____ f) _____

16) ¿Le gustaría que una persona a quién usted estima mucho ingresara a trabajar en la empresa?

Si ____ No ____

17) ¿Recibe capacitación constante, para alcanzar un mejor desempeño gerencial? Si ____ No ____

18) ¿Qué aspectos considera propician la ausencia del personal a sus labores?

a) Enfermedades comunes ____

d) Descontento en el trabajo ____

b) Problemas familiares ____

e) Vicios Irresponsabilidad ____

Otros ____

Detalle:

19) ¿Cómo evalúa las comunicaciones en la empresa?

a) Excelentes ____ b) Buenas ____ c) Regulares ____ d) Malas ____ e) Pésimas ____

20) ¿Realiza la empresa auditoría de recursos humanos? Si ____ No ____

¿Cómo se hace?

Explique: _____

21) ¿Cuáles de los siguientes enfoques utiliza la empresa para la administración general?

a) Reingeniería ____ d) Clima organizacional ____
b) Equipos autodirigidos ____ e) Calidad total ____
c) Gestión de competencias ocupacionales ____ f) Otros ____

Detalle: _____

¿Qué logros obtiene la empresa con la aplicación de estos enfoques

22) En lo que respecta a las decisiones que toma la empresa en relación con los recursos humanos ¿Qué cambios estima deben hacerse en el corto plazo?

Explique: _____

23) Con cuáles de las siguientes actividades que forman parte de las competencias ocupacionales, se identifica la empresa?

a) Cooperación ilimitada ____ d) Estabilidad laboral ____
b) Trabajo en equipo ____ e) Empleados identificados con la empresa ____
c) Suficiente disponibilidad de aprendizaje g) Plan de la carrera ____
de los miembros de la organización ____

24) ¿Con cuáles de las siguientes actividades que forman parte de reingeniería, se identifica la empresa?

- | | | | |
|---|-----|---------------------------------------|-----|
| a) Capacidad de ingenio del personal | ___ | e) Atención a clientes y proveedores | ___ |
| b) Comunicaciones eficientes y eficaces | ___ | f) Controles eficientes en el proceso | ___ |
| c) Clima organizacional | ___ | administrativo de la organización | ___ |
| d) Productos y servicios de calidad | ___ | g) Colaboración por parte de todos | ___ |

25) ¿Con cuáles de las siguientes actividades que forman parte de calidad total se identifica la empresa?

- | | | | |
|---|-----|---------------------------------------|-----|
| a) Auto evaluación del personal | ___ | e) Esfuerzo enfocado hacia el cliente | ___ |
| b) Planes de incentivos | ___ | f) Hacer las cosas bien desde la | ___ |
| c) Alto grado de motivación en todo el personal | ___ | primera vez | ___ |
| d) Disminución de competencia interna | ___ | | ___ |

26) ¿En algún momento la empresa ha rediseñado sus procesos técnicos con el objetivo de servir en mejor forma los productos y servicios que demanda el cliente?

Si ___ No ___

27) ¿Qué aspectos del entorno de la empresa considera están directamente relacionados con la administración de recursos humanos?

- | | | | |
|-------------------------|-----|-------------------------------|-----|
| a) Globalización | ___ | e) Competitividad empresarial | ___ |
| b) Tecnología | ___ | f) Dolarización | ___ |
| c) Inflación | ___ | g) Recesión económica | ___ |
| d) Todas las anteriores | ___ | h) Otros | ___ |

Detalle: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Facultad de Ciencias Económicas "Lic. Benjamín Cañas"

CUESTIONARIO III

Fecha _____

No.

OBJETIVO:

Estamos realizando un trabajo de grado para optar a la Licenciatura en Administración de Empresas, que hemos denominado “Propuesta de un Diseño del Departamento de Recursos Humanos para los medios de comunicación escrita, caso específico: Diario EL MUNDO”, el cual esperamos sirva como herramienta que contribuya a la toma de decisiones relacionadas con el personal de la empresa.

La información que obtengamos será totalmente confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

INDICACIÓN:

A continuación se presenta una serie de preguntas, marque con una equis (X) o elija la opción que considere más conveniente, asimismo si lo estima necesario deberá formular algunas observaciones o aclaraciones sobre algunas preguntas en particular.

1) Dentro de la estructura organizativa de la empresa, ¿Hace cuánto tiempo se fundó la unidad especializada en recursos humanos? _____

2) ¿Actualmente cuántas personas la integran? _____

3) ¿Cómo es su autoridad?

a) Funcional ____ b) Lineal ____ c) Staff ____ d) Combinada ____

4) ¿Está subdividido en secciones o unidades? Si ____ No ____

Cuáles son éstas:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

5) ¿Cuáles son las funciones principales o específicas que realiza la unidad de recursos humanos?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

6) ¿Cuenta la empresa con un plan de recursos humanos? Si ____ No ____

¿Cuáles son los aspectos fundamentales que este plan contiene?

Explique:

7) Dentro de la empresa para el aprovisionamiento del personal ¿Realizan los siguientes procesos?

a) Planeación del recurso humano ____	c) Selección ____
b) Reclutamiento ____	d) Inducción ____

Otros (Detalle):

8) ¿De las siguientes fuentes de reclutamiento ¿Cuál (es) utiliza(n) en su empresa?

a) Interna ____ b) Externa ____ c) Ambas ____ d) Otras ____

Explique:

9) Para la selección de candidatos ¿Qué técnicas utiliza?

a) Entrevistas	____	e) Exámenes médicos	____
b) Pruebas de conocimiento o capacidad	____	f) Firma de contrato	____
c) Pruebas de habilidades	____	g) Investigación de antecedentes	____
d) Pruebas de personalidad	____	h) Período de prueba 30 días	____

Otros (Detalle):

10) ¿Existe en la empresa un manual de descripción de puestos? Si ____ No ____

11) Si su respuesta es afirmativa ¿Qué departamento es el responsable de su elaboración y Actualización?

a) Depto. de recursos humano	____	d) Organización y métodos	____
b) Gerencia general	____	e) Gerencia que requiere el puesto	____
c) Comité evaluador de puestos	____	f) Depto. de planificación	____

Otros (Detalle):

12) ¿Qué departamento es la responsable del programa de evaluación del desempeño de los empleados?

Describa brevemente que métodos utiliza y cómo lo realizan:

13) ¿Cuenta la empresa con un plan de carrera, que permita el desarrollo profesional del empleado? Si ____ No ____

14) ¿Realiza la empresa auditoría de recursos humanos? Si ____ No ____

¿Cómo la realizan?

Explique: _____

15) ¿Qué prestaciones adicionales a las legales, ofrece la empresa al personal?

Explique:

16) ¿Se desarrolla un plan de higiene en la empresa? Si ____ No ____

Si su respuesta es afirmativa, ¿Quién es el responsable de desarrollarlo y qué aspectos contiene éste?

Explique:

17) Para un mejor control de la información, ¿Cuenta la empresa con una base de datos en recursos humanos? Si ____ No ____

18) ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera para el almacenamiento de datos?

- | | | | |
|---|------|------------------------------------|------|
| a) Datos personales de cada empleado | ____ | e) Datos históricos del empleado | ____ |
| b) Planillas y salarios | ____ | f) Datos a cerca de beneficios y | |
| c) Información de empleados por sección | ____ | servicios sociales | ____ |
| d) Datos de candidatos a trabajar en la empresa | ____ | g) Inventarios de recursos humanos | ____ |

19) ¿Tiene la empresa establecidas y definidas por escrito políticas salariales? Si ____ No ____

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Podría mencionar por lo menos tres políticas de este tipo?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

20) ¿Cuál de los siguientes enfoques es aplicado en el área de recursos humanos en la empresa?

- | | | | |
|--|-----|--------------------------------|-----|
| a) Enfoque de Reingeniería | ___ | d) Inversión en capital humano | ___ |
| b) Enfoque de competencias ocupacionales | ___ | e) equipos autodirigidos | ___ |
| c) Enfoque de calidad total | ___ | f) Ninguno | ___ |

¿Cómo los aplica?, Explique:

21) ¿Con cuáles de las siguientes actividades, que forman parte del enfoque de competencias ocupacionales, se identifica la empresa?

- | | | | |
|-----------------------|-----|--|-----|
| Cooperación ilimitada | ___ | d) Estabilidad laboral | ___ |
| a) Trabajo en equipo | ___ | e) Empleados identificados con la empresa | ___ |
| b) Plan de carrera | ___ | f) Suficiente disponibilidad de aprendizaje de todos los miembros de la organización | ___ |

22) ¿Con cuáles de las siguientes actividades, que forman parte del enfoque de Reingeniería se identifica la empresa?

- | | | | |
|--|-----|---|-----|
| a) Capacidad de ingenio del personal | ___ | b) Comunicaciones eficientes y eficaces | ___ |
| c) Clima organizacional | ___ | d) Colaboración por parte de todos | ___ |
| f) Productos y servicios de calidad | ___ | e) Atención a clientes y proveedores | ___ |
| f) Controles en el proceso administrativo de la organización | ___ | | |

23) ¿Con cuáles de las siguientes actividades, que forman parte del enfoque de calidad total se identifica la empresa?

- | | | | |
|--------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|
| a) Autoevaluación del personal | ___ | d) Disminución de competencia interna | ___ |
|--------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|

- b) Planes de incentivos _____ e) Esfuerzo enfocado hacia el cliente _____
c) Hacer las cosas bien desde la primera vez _____ f) Motivación en todo el personal _____

24) ¿En algún momento la empresa ha rediseñado sus procesos técnicos con el objeto de servir en forma los productos y servicios técnicos que demanda el cliente? Si _____ No _____

25) ¿Qué aspectos del entorno de la empresa considera están directamente relacionados con la administración de recursos humanos y el desempeño del personal?

- | | | | |
|-------------------------------|-------|-------------------------|-------|
| a) Globalización | _____ | d) Todas las anteriores | _____ |
| b) Tecnología | _____ | e) Recesión económica | _____ |
| c) Competitividad empresarial | | f) Inflación | _____ |

Comentarios:

26) Puede proporcionar alguna información escrita sobre Administración de Recursos Humanos?

Si _____ No _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS GERENCIALES DE DIARIO EL MUNDO

PUESTO:	Gerente General
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	Gerencia General
REPORTA A:	Director Ejecutivo
CÓDIGO:	00321542
FECHA:	05/10/2001

- Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la organización.
- Recibir y comunicar información, para poder tomar decisiones acertadas, que conlleven al éxito de la organización.
- Buscar constantemente mejoras en cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizativa de la empresa.
- Lograr balancear diversos objetivos y necesidades relacionados con los recursos materiales y financieros.
- Enfrentar desafíos actuales y futuros que pueden darse sobre el entorno de la empresa (competencia, globalización, dolarización, etc.).

- Establecer las políticas y objetivos de la empresa, en conjunto con la presidencia y dirección ejecutiva.
- Mantener relaciones estrechas con contactos importantes de principales agencias de publicidad y clientes, por medio de reuniones, atenciones sociales, etc.

PUESTO:	Director-Editor Jefe
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	Redacción
REPORTA A:	Dirección Ejecutiva
CÓDIGO:	00381997
FECHA:	05/10/2001

- Controlar, planificar, organizar y dirigir todos los artículos que se redactan a diario en las diversas secciones del área de redacción (economía, empresarial, nacionales, internacionales, deportes, lecturas sabatinas, sociales, etc.) para ofrecer al lector noticias oportunas y objetivas.
- Elaborar a diario el editorial el cual refleja la tendencia o línea direccional de pensamiento del periódico.
- Coordinar y supervisar el contenido de crónicas especiales, noticias bibliográficas y opiniones de lectores.
- Velar por que se cumpla todos los días con el cierre de las noticias a la hora estipulada mediante la agilización de los procesos inmersos en el área de redacción para que el periódico comience a circular oportunamente.
- Fungir como moderador en simposios, conferencias y seminarios que realiza el periódico para diversas instituciones bancarias, públicas, sociales, etc. que sirva como material para publicarse en futuras ediciones especializadas.

- Analizar y actualizar en conjunto con la dirección ejecutiva del periódico, sistemas, procesos, diagramación y estilos inherentes del área de redacción.

PUESTO:	Jefe de Redacción
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	Redacción
REPORTA A:	Director-Editor Jefe
CÓDIGO:	00381532
FECHA:	05/10/2001

- Planificar y controlar las actividades que se realizan para la elaboración del contenido de suplementos especiales, con el objetivo primordial de evitar contratiempos y errores en su publicación.
- Controlar las acciones que se efectúan a diario en el laboratorio fotográfico de la empresa y pasar reporte de éste al Director-Editor Jefe.
- Coordinar que todos los periodistas tengan las herramientas necesarias para desempeñarse (cámaras, celulares, radios de comunicación, vipers, vehículo, etc.).
- Colaborar en la planificación y organización de todas las funciones que realiza el director-editor jefe, relacionadas con la redacción de las noticias diarias.
- Tomar decisiones de todo el personal de redacción en ausencia del director.
- Aportar ideas creativas, para mejorar cada día el estilo de trabajo del área.

PUESTO:	Gerente de producción
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	Producción
REPORTA A:	Gerencia General
CÓDIGO:	00381198
FECHA:	05/10/2001

- Coordinar el ahorro del tiempo, desperdicios y trabajo en los procesos para producir el periódico, por medio de controles efectivos, que conlleven a aprovechar mejor los recursos tanto materiales como humanos.
- Planificar con suficiente tiempo los requerimientos de solicitudes con anticipación por los diversos departamentos para que no exista retraso en desarrollar las actividades laborales.
- Supervisar que el contenido y diagramación entregado oportunamente a fotomecánica por redacción, fotocomposición y mercadeo, para agilizar la conformación del proceso técnico de producir el periódico.
- Verificar la edición, inserción, compaginación y despacho a diario del periódico, para evitar un tiraje tardío que afecte la labor del departamento de circulación.
- Controlar el inventario de existencias para enviar órdenes de compra en forma sistemática y no pagar gastos adicionales por pérdidas que exigen preparación y entregas urgentes.

- Controlar y supervisar que todos los sistemas computarizados estén funcionando perfectamente y asegurarse que estos se actualicen de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.
- Verificar la calidad en impresión, separación de colores del periódico, para mantener la imagen con los lectores.
- Recomendar cuando existe la necesidad de entrenamiento de personal para evitar errores, desperdicios y accidentes de trabajo.

PUESTO:	Jefe de Fotocomposición
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	Fotocomposición A.T.F
REPORTA A:	Gerente de Producción
CÓDIGO:	00381939
FECHA:	05/10/2001

- Coordinar y agilizar las actividades de digitación y diagramación del periódico, con el objetivo de integrar a tiempo todo el material para editar.
- Verificar y supervisar los artes de anuncios enviados por los clientes y agencias.
- Programar y supervisar el contenido de los clasificados y edictos, respetando las fechas alternas solicitadas por publicación.
- Mantener actualizada la página web del periódico, respetando una hora de cierre.

PUESTO:	Gerente de Circulación
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	Circulación
REPORTA A:	Gerencia General
CÓDIGO:	00381196
FECHA:	05/10/2001

- **Elaborar planes estratégicos a corto plazo que permitan acrecentar la circulación del periódico y por ende lograr objetivos propuestos como departamento.**
- Lograr el aumento de la venta y distribución del periódico, por medio de promociones de circulación.
- Planificar y organizar las rutas de repartos para lograr en el menor tiempo posible entregar los periódicos a ventas locales, suscriptores, detallistas, etc.
- Establecer planes de cobro a corto plazo para recuperar de una manera efectiva la venta.
- Implementar y agilizar métodos adecuados para mejorar el reparto del periódico en los lugares que exista mayor concentración de clientes.
- Garantizar que los vehículos y motoristas utilizados para el reparto se encuentren en constante mantenimiento, para evitar accidentes, que conlleve a entregar tardíamente el periódico.

- Elaborar y mantener programas de entrenamiento para los supervisores y repartidores para que puedan dar un mejor servicio a los clientes.
- Revisar y analizar las cuentas semanalmente de créditos de mayoristas y ventas locales, para evitar pagos retrasados.
- Velar por que exista un adecuado y actualizado sistema computarizado de control de cuentas, cobros y atención a suscriptores, para agilizar todas las actividades inherentes al departamento de circulación.
- Buscar los medios idóneos y más económicos para el envío de venta y suscripciones en lugares lejanos a las instalaciones del periódico.
- Crear planes de incentivos para toda la fuerza de ventas para que logren cumplir sus expectativas individuales y se logre despertar el interés de estos a aumentar las ventas.
- Proponer informes sobre las devoluciones diarias de periódicos para analizar los motivos que se presenten para su aumento o disminución.

PUESTO:	Gerente de Mercadeo
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	Mercadeo
REPORTA A:	Gerencia general
CÓDIGO:	00381194
FECHA:	05/10/2001

- Controlar diariamente a través de la supervisión, la labor de ventas, mediante estadísticas de facturación, lo cual le permitirá conocer los niveles de ventas de la empresa.
- Elaborar planes estratégicos a corto plazo de paquetes especiales que contenga nuevas secciones, etc. con la finalidad de penetrar en nuevos segmentos de mercado.
- Establecer metas diarias, semanales y mensuales, tanto de ejecutivos de agencias de publicidad y venta directa.
- Desarrollar los productos alternos del periódico (impresión, de cuadernillos, brochures, hojas circulantes, revistas, etc.) y presentarlas como opciones efectivas para que el cliente de a conocer sus productos y servicios.
- Reforzar gestión de ventas a través de (llamadas telefónicas, citas, reuniones sociales), tanto de ejecutivas de agencias de publicidad como venta directa, relacionado con clientes potenciales, lo cual permite mantener una relación directa entre medio-agencia-cliente.

- Mantener actualizado constantemente una base de datos de clientes, el cual incluya toda la información necesaria que facilite las buenas relaciones con estos (nómina de personal, fecha de cumpleaños, gustos y preferencias, etc.).
- Coordinar con el departamento de circulación mediante reuniones periódicas de suscripciones, lo concerniente al servicio de cortesía a clientes actuales y potenciales.
- Buscar estrategias para ampliar los clasificados del periódico y edictos.

PUESTO:	Gerente Financiero
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	Finanzas
REPORTA A:	Gerencia General
CÓDIGO:	00381195
FECHA:	05/10/2001

- Elaborar el balance general, los estados de ingresos de la empresa y otros estados financieros inherentes al área.
- Análisis y planeación financiera, con la finalidad de transformar la información financiera de manera que se pueda emplear para evaluar la posición financiera de la empresa.
- Evaluar la capacidad productiva y hasta que punto se debe incrementar o reducir los costos.
- Determinar si se necesita financiamiento sobre inversiones adicionales, para determinar tanto la composición como el tipo de activos que se hayan en el balance general de la empresa.
- Tomar decisiones sobre financieras para establecer la combinación apropiada de financiamiento a corto y largo plazo, asimismo determinar las fuentes de financiamiento.

PUESTO:	Gerente de Ventas
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	Mercadeo y ventas
REPORTA A:	Gerente de mercadeo
CÓDIGO:	00381999
FECHA:	05/10/2001

- Elaborar planes de comercialización a corto y mediano plazo, que sirvan como lineamientos para incrementar las ventas.
- Acrecentar la imagen del posicionamiento del periódico, mediante compañías publicitarias directas o por medio de agencia de publicidad; para captar el interés de clientes potenciales.
- Elaborar brochures y cotizaciones para que sirvan de apoyo a las gestiones de la fuerza de ventas.
- Coordinar supervisar y dirigir pauta diaria, distribución y periodicidad de anuncios, asimismo, controles y reportes de ésta.
- Tomar decisiones de efectuar compras de todo tipo de artículos promocionales con distintivos del periódico, para aumentar la imagen del periódico.

**PRESUPUESTO ANUAL DE INSTALACIÓN
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN DIARIO EL MUNDO**

COSTO	MENSUAL (INICIAL)	ANUAL EN COLONES	SUB TOTAL	TOTAL
COSTO DIRECTO				193,300.00
<u>Sueldos</u>			144,000.00	
Gerente de recursos humanos	6,000.00	72,000.00		
2 Asistentes Técnicos-administrativos	c/u 3,000.00	72,000.00		
<u>Aporte Patronal</u>			18,000.00	
AFP. (6.5%)	780.00	9,360.00		
I.S.S.S. (6.0 %)	720.00	8,640.00		
<u>Mobiliario y equipo de oficina</u>			31,300.00	
Escritorios(3), y sillas (4)	6,800.00	-		
Archivadores (3)	1,500.00	-		
Computadoras (2)	13,000.00	-		
Bateria de prueba	10,000.00	-		
COSTOS INDIRECTOS				13,380.00
<u>Depreciación</u>			6,000.00	
Vehículo Gerente de recursos humanos	500.00	6,000.00		
<u>Servicios básicos</u>			7,380.00	
Agua	15.00	180.00		
Energía eléctrica	150.00	1,800.00		
Teléfono	450.00	5,400.00		
OTROS				33,194.25
Imprevistos 15% (1°. mes)	6,887.25		6,887.25	
Imprevistos 15% (11 meses restantes)		26,307.00	26,307.00	
TOTAL INVERSIÓN	52,802.25			239,874.25
TOTAL EN DÓLARES				\$27,414.20

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR CON LA PUESTA EN MARCHA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

[illegible]

