

**MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

**“ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA
INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

SANDRA MARIBEL MÉNDEZ RODRÍGUEZ

TEMA GENERAL

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA “INDUSTRIA Y
COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

**MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

TEMA INDIVIDUAL

**“ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA
INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2016**

2016

(c)

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

JUTIAPA – VOLUMEN 4

2-1-5-AE-JUSAC-2014

Impreso en Guatemala, C.A.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA**

**“ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA
INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

**MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

INFORME INDIVIDUAL

Presentado al Honorable Consejo Directivo y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado del

Centro Universitario de Jutiapa

Por

SANDRA MARIBEL MÉNDEZ RODRÍGUEZ

Previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, abril de 2016

**HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Director: Ing. Walter Arnoldo Reyes Sanabria
Secretario: Dr. Jorge Luis de León Arana
Vocal Profesional: Lic. Urías Amitaí Guzmán García
Vocal Docente: Lic. Henry Manuel Arriaga Contreras
Vocal Estudiantil: María Luisa Orellana Lemus
Vocal Estudiantil: Luis Roberto Orellana López

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

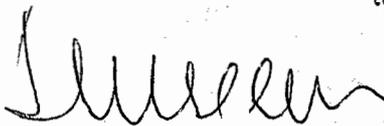
Director: Ing. Walter Arnoldo Reyes Sanabria
Coordinadora de EPS: Licda. Jackeline Katty Isabel Bran Avalos
**Coordinador de la Carrera
De Administración de
Empresas:** Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas
**Coordinador del Instituto
De Investigación del
Centro Universitario de
Jutiapa:** Ing. Fredy de Jesús Calderón García

El Infrascrito Secretario del Consejo Directivo del Centro Universitario de Jutiapa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión ordinaria celebrada el día viernes ocho de abril de dos mil dieciséis, según Punto QUINTO, inciso 5.8 del Acta No.04-2016, el Consejo Directivo conoció y aprobó el Informe Individual, que con el título de “**ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**”, municipio de Santa Catarina Mita, departamento de Jutiapa, presentó la estudiante: **SANDRA MARIBEL MÉNDEZ RODRÍGUEZ.**

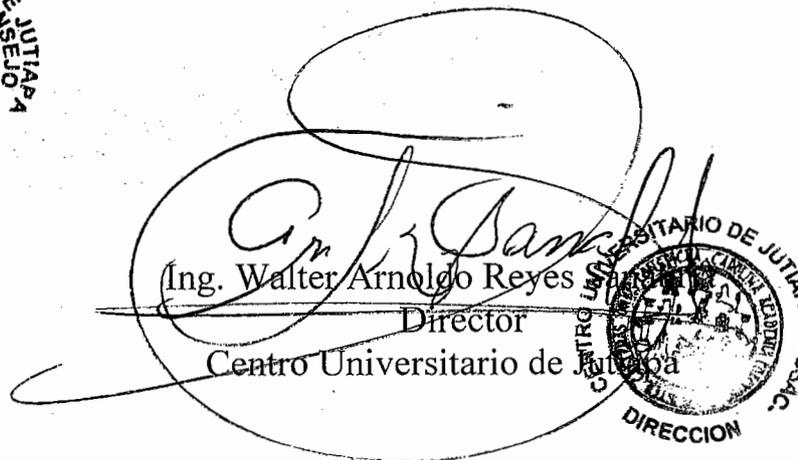
Asimismo, hace constar que previo a la aprobación del Consejo Directivo, el Informe Individual citado cumplió el trámite de evaluación correspondiente, por lo que se autoriza su impresión.

No habiendo más que hacer constar, se extiende la presente en la ciudad de Jutiapa, a catorce días del mes de abril de dos mil dieciséis.

“ID Y ENSEÑADA A TODOS”



Dr. Jorge Luis de León Arana
Secretario Consejo Directivo
Centro Universitario Jutiapa.



Ing. Walter Arnolgo Reyes
Director
Centro Universitario de Jutiapa



ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Quien me dio la vida y a quien le pertenece mi alma para siempre, gracias por permitirme llegar hasta aquí y poder alcanzar esta meta que te dedico como una ofrenda de amor con todo mi corazón, por tu amor y misericordia, bendito seas por guardar mi vida y hacerme comprender que sin ti, nada puedo hacer.

A MIS PADRES: David Méndez Velásquez y María Esther Rodríguez Flores, gracias por su paciencia, amor, perseverancia y esfuerzo para brindarme la oportunidad de alcanzar este sueño, dignos son de toda admiración y respeto, a ustedes debo la existencia y este logro, ser su hija es una bendición y un enorme privilegio. Los Amo.

A MIS HERMANOS: Los quiero mucho, gracias por su apoyo incondicional y estar conmigo siempre, en especial a Mildred Méndez; quien me motivo a no darme por vencida y lograr este sueño.

A TODA MI FAMILIA: Con mucho cariño y respeto, en especial a mi tía Aura Marina Rodríguez Flores, quien siempre me acompaño incondicionalmente. Bendiciones infinitas.

A MI JEFA: Ileana Tejeda de Menéndez, por su comprensión y apoyo constante.

A MIS AMIGOS DE LA UNIVERSIDAD: Dany Asencio, Wilson Batres, Ronnel Gudiel y Emerson Fidel Beltrán (Q.E.P.D.), conocerles y compartir con ustedes ha sido de gran bendición en mi vida. Los quiero mucho y deseo éxitos en todo lo que emprendan.

A MIS COMPAÑEROS DE EPS: Hellen López, Mildred Méndez, Yoselin Barrera y Byron López, por su amistad, conocimientos y experiencias compartidas, Dios los bendiga.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Por permitir la creación de un centro universitario en el Departamento de Jutiapa.

A JUSAC: Por orientarme y formarme profesionalmente.

A MIS CATEDRÁTICOS: Por instruirme y compartir sus conocimientos.

A LA EMPRESA "INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA: Por permitir la realización de mi Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.) y apoyarme con lo necesario para llevar a cabo la investigación.

AL PUEBLO DE GUATEMALA: Por contribuir a mi educación universitaria.

ÍNDICE

	Descripción	Página
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL	
1.1	ORIGEN DEL CALZADO	1
1.1.1	Surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala	2
1.1.2	Industria del calzado en Guatemala	2
1.1.3	Industria de calzado Santa Catarina Mita, Jutiapa	4
1.2	ANTECEDENTES INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA	6
	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1	ADMINISTRACIÓN	9
2.2	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	10
2.2.1	Importancia de la administración de los recursos humanos	11
2.2.2	Objetivos de la administración de recursos humanos	11
2.2.3	El proceso de los recursos humanos	12
2.2.4	Planeación de recursos humanos	14
2.2.4.1	Evaluación actual de los recursos humanos	15
2.2.4.2	Satisfacción de las necesidades futuras de los recursos humanos	16
2.2.5	Planificación estratégica de los recursos humanos	18
2.2.6	Reclutamiento	20
2.2.6.1	Reclutamiento interno y externo	22
2.2.6.2	Las principales técnicas para el reclutamiento externo	22
2.2.6.3	Fuentes de reclutamiento	24
2.2.6.4	Otras fuentes de reclutamiento	24
2.2.7	Selección	25
2.2.7.1	Tipos de instrumentos de selección	27
2.2.7.2	Las entrevistas	28
2.2.7.3	Investigaciones de antecedentes	29
2.2.7.4	Examen físico	29
2.2.7.5	Técnicas de selección	29
2.2.8	Inducción	31
2.2.8.1	Tipos de inducción	32

2.2.9	Capacitación a los empleados	33
2.2.9.1	Los cinco pasos del proceso de selección y desarrollo	33
2.2.9.2	Tipos de capacitación	34
2.2.9.3	Etapas de capacitación	35
2.2.10	Evaluación de desempeño	36
2.2.10.1	Formas de evaluar el desempeño	38
2.2.10.2	¿Quién debe hacer la evaluación de desempeño?	38
2.2.10.3	Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	39
2.2.11	Remuneración	40
2.2.11.1	Salario	41
2.2.11.2	Tipos de salario	42
2.2.11.3	Componentes de la remuneración total	42

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
3.2	PLANEACIÓN DE PERSONAL	45
3.3	RECLUTAMIENTO	47
3.4	SELECCIÓN	48
3.5	INDUCCIÓN	49
3.6	CAPACITACIÓN	49
3.7	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	50
3.8	REMUNERACIÓN	50

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA

4.1	INTRODUCCIÓN	52
4.1.1	Objetivos	52
4.1.2	Alcances de la propuesta	53
4.2	PLANEACIÓN DE LOS RECURSO HUMANOS	53
4.3	RECLUTAMIENTO	54

4.3.1	Anuncio publicitario	54
4.3.2	Requisición de personal	56
4.3.3	Simbología de flujogramas	57
4.3.4	Procedimientos para realizar el reclutamiento	58
4.3.5	Flujograma del proceso de reclutamiento	60
4.4	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	61
4.4.1	Procedimiento para realizar la selección	61
4.4.2	Flujograma del proceso de selección	63
4.4.3	Instrumento de solicitud de empleo	65
4.4.4	Entrevista de selección de personal	67
4.4.5	Contrato individual de trabajo	69
4.5	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN	70
4.5.1	Pasos de la inducción a la organización	70
4.5.2	Flujograma de inducción a la organización	71
4.5.3	Pasos de la inducción al puesto de trabajo	72
4.5.4	Flujograma de inducción al puesto de trabajo	73
4.6	MANUAL DE INDUCCIÓN	74
4.6.1	Objetivos del manual	75
4.6.1.1	Objetivo general	75
4.6.1.2	Objetivos específicos	75
4.6.2	Carta de bienvenida	76
4.6.3	Reseña histórica	77
4.6.4	Filosofía de la empresa	78
4.6.4.1	Misión	78
4.6.4.2	Visión	78
4.6.5	Valores institucionales	78
4.6.6	Objetivos de la empresa	80
4.6.6.1	Objetivo general	80
4.6.6.2	Objetivos específicos	80
4.6.7	Políticas	81
4.6.7.1	Políticas de recursos humanos	81
4.6.7.2	Políticas administrativas	81
4.6.7.3	Políticas financieras	81
4.6.7.4	Políticas de inventarios	82
4.6.7.5	Políticas de ventas	82
4.6.7.6	Políticas de pago de salarios	83
4.6.8	Reglas y normas	83
4.6.9	Organigrama	84
4.6.10	Jornada de trabajo	86
4.6.11	Período de prueba	86
4.6.12	Asistencia y puntualidad	86

4.6.13	Presentación de personal	86
4.6.13.1	Gafete de identificación	87
4.6.14	Asuetos	87
4.6.15	Licencias	88
4.6.16	Derechos	88
4.6.17	Obligaciones	89
4.6.18	Prohibiciones	89
4.6.19	Medidas disciplinarias	90
4.7	CAPACITACIÓN	90
4.7.1	Pasos para determinar la necesidad de capacitación	91
4.7.2	La planificación de la capacitación	91
4.7.3	Implementación y supervisión del programa de capacitación	92
4.8	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	93
4.8.1	Formato de evaluación de desempeño	93
4.9	REMUNERACIÓN	96
4.9.1	Modelo de recibo de pago mensual	96
4.9.2	Modelo de recibo de pago de bono 14	97
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	105

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Producción diaria de calzado	5
2	Producción mensual de zapatos	6

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Simbología de flujogramas	57
2	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Procedimientos para realizar el reclutamiento	58
3	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Procedimientos para realizar la selección	62
4	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Pasos de inducción a la organización	70
5	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Pasos de inducción al puesto de trabajo	72
6	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA KTOCALZA. Modelo de recibo de pago mensual	96
7	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Modelo de recibo de pago de bono 14	97

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Modelo de anuncio publicitario	55
2	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Requisición de personal	56
3	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Flujograma del proceso de reclutamiento	60
4	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Flujograma del proceso de selección	63
5	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Instrumento de solicitud de empleo	65
6	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Entrevista de selección de personal	67
7	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Contrato individual de trabajo	69
8	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Flujograma de inducción a la organización	71
9	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Flujograma de inducción al puesto de trabajo	73
10	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Organigrama	85
11	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Gafete de identificación	87
12	INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA. Formato de evaluación del desempeño	94

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Guía de observación, administración de los recursos humanos	106
2	Cuestionario para socios	108
3	Cuestionario para colaboradores	117

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de Jutiapa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, constituye la elaboración de un estudio de investigación, que contribuirá a la sociedad guatemalteca y permite al estudiante poner en práctica el conocimiento adquirido.

Con el desarrollo del informe individual denominado **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOKALZA”, UBICADA EN LA CABECERA MUNICIPAL DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA**, el objetivo se ve cumplido, porque se determinó como se aplican los procedimientos de administración de los recursos humanos en la organización.

Para la recolección de datos se aplicó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva. Asimismo se utilizaron técnicas de investigación como la observación directa, encuestas, entrevistas y guías de observación. Se implementaron dos tipos de cuestionarios, uno para socios y otro para empleados, con el fin de determinar los conocimientos sobre la administración de los recursos humanos y el compromiso para mejorar la situación actual de la empresa.

El presente informe contiene información sobre los siguientes temas:

En el capítulo I, se desarrolla el marco referencial, en el cual se detalla el origen, surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala; así como el origen, evolución y situación de la industria de calzado en Santa Catarina Mita, Jutiapa y los antecedentes de la empresa en estudio.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico, el cual contiene diversas teorías de varios autores, sobre administración, importancia y objetivos de recursos humanos, el proceso de los recursos humanos, el que se integra por planeación, reclutamiento, selección, orientación, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración; temas que sirvieron de soporte a la investigación.

En el capítulo III, aparece el análisis de datos, en el que se detalla la situación actual relacionada con la administración del recurso humano de la organización.

Por último en el capítulo IV, se muestra la propuesta, objetivos y alcances que se pretenden obtener; instrumentos y procedimientos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, así como herramientas, instrumentos y formatos, tales como: anuncio publicitario, requisición de personal, solicitud de empleo, entrevista escrita, contrato individual de trabajo, recibos de pago mensual y bono 14.

Además, se plantean las conclusiones y recomendaciones con base en el estudio realizado, así como la bibliografía consultada para la composición del marco teórico y marco contextual, y los anexos que detallan la guía de observación y los cuestionarios dirigidos a socios y colaboradores de la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

En este apartado, se presenta una breve descripción del origen del calzado en Guatemala y en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa. Este marco le ayudará al lector a conocer los antecedentes históricos sobre la industria del calzado y la evolución que ha tenido en el transcurso del tiempo.

1.1 ORIGEN DEL CALZADO

Desde el comienzo de la humanidad el hombre tuvo necesidad de protegerse el cuerpo y los pies, para ello, utilizó cueros y pieles. En la actualidad, en la producción masiva de calzado, se utiliza el caucho en lugar del cuero, piel o gamuza, aunque también se aplican elementos como el corcho, materiales plásticos y otros. (www.quiminet.com)

Existen evidencias que nos enseñan que la historia del zapato comienza a partir del año 10,000 A. de C., es decir, al final del periodo paleolítico (pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado). Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen diversas de estas que servían para raspar las pieles, lo que indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo. (www.sapatosite.com)

A través del tiempo ha evolucionado el trabajo y las técnicas empleadas para lograr un material bien curtido, suave y flexible, que resista el sol y la humedad.

Los tratamientos con sales minerales lograron cada vez mejor calidad del material para la fabricación del calzado. Los cueros más blandos se emplean en la realización del empeine y los más duros en las suelas. Su elaboración lleva varios pasos, como la costura, el encolado, la colocación del forro, el lavado,

estirado y pulido, aplicación de hebillas, cordones, presillas y otros accesorios. (www.quiminet.com)

1.1.1 Surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala

La utilización de calzado en Guatemala inició por la necesidad de los indígenas de proteger el cuerpo y los pies. Es por ello que empezaron a usar las pieles de los animales que cazaban y para que les duraran más tiempo las procesaban con sales minerales.

Al llegar los españoles a Guatemala se tecnificó el proceso para elaborar calzado, llegaron expertos artesanos de manufactura y curtidores de cuero. En ese tiempo la producción se realizaba en talleres ubicados en la casa del dueño, los cuales se consideraban un patrimonio familiar, el proceso era llevado a cabo por el padre, hijos y otros miembros de la familia.

Tiempo después se introdujo maquinaria altamente tecnológica, con ello la actividad se industrializó. A pesar de contar con herramientas que hicieran todo el proceso de producción de calzado, siempre se necesitó la mano de obra guatemalteca porque ellos elaboraban calzado que se distinguía por la elegancia, moda y calidad. Los talleres pasaron a ser empresas formales, se hizo uso de tecnología industrial pero con ideas de productor artesanal.

1.1.2 Industria de calzado en Guatemala

Según el diccionario de la Real Academia Española, la industria, es el conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

La industria de calzado en Guatemala está integrada por empresas fabricantes de zapatos, suela, curtidores de cuero, fabricantes de accesorios, productos afines y los importadores. Estas empresas son los principales productores de

calzado en Centroamérica y son miembros de la Cámara de la Industria de Guatemala a través de la GRECALZA.

La GRECALZA es la Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines, adscrita a Cámara de Industria de Guatemala, es una institución sin fines de lucro, que promueve el desarrollo de la industria de calzado, productos afines y la cadena productiva, cuya misión es lograr mantener estable la industria, luchar contra adversidades comerciales, políticas y socioeconómicas del país. Con el propósito de competir en un mercado globalizado y tener representatividad a nivel latinoamericano. (www.industriaguatemala.com)

La industria de calzado guatemalteco adscrita a la GRECALZA se compone de 42 empresas y se estima que 40,000 personas dependen de esta actividad.

La GRECALZA también se encarga de la comercialización de los productos. Organiza ferias de calzado en el parque de la Industria, con el propósito de poner en contacto a productores, consumidores y hacer negociaciones con empresas nacionales e internacionales.

Hoy en día, la tecnología empleada para la fabricación de calzado es moderna, innovadora y compleja, ya que requiere de capacitaciones previas que logren que los procesos de producción sean eficientes.

La importancia del calzado radica básicamente en que la mano de obra guatemalteca es de mucha calidad, está orientada en producir zapatos para exportación. Por añadidura este tipo de negocios viene de generaciones atrás, en dónde el abuelo, le enseña al papá, y el papá al hijo, y así se va hasta que se le instruye a todos los miembros de la familia. Actualmente Guatemala tiene la ventaja que muchas personas que se desenvuelven en este tema tienen un conocimiento amplio sobre corte, costura, hormas, entre otras, haciendo que

este sector se pueda desarrollar con facilidad en el transcurso de los años, indicó el Lic. Edgar Rojas, Presidente de la Comisión de Manufacturas Diversas de AGEXPORT. La Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT, es una entidad privada, no lucrativa, fundada desde 1982, con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de productos y servicios en Guatemala.

AGEXPORT, agrupa y representa a empresas guatemaltecas pequeñas, medianas y grandes, ofreciendo apoyo para posicionarse y permanecer en el mercado mundial. Así mismo hace alianzas estratégicas con el sector público, privado y la comunidad internacional para incorporar a las MIPyMES a la actividad exportadora. (www.agexport.com.gt)

1.1.3 Industria de calzado en Santa Catarina Mita, Jutiapa

Santa Catarina Mita, es un municipio del departamento de Jutiapa, pertenece a la región sur-oriente del país, tiene un área aproximada de 132 kilómetros cuadrados, con una población en el área urbana de 10,147 habitantes y en el área rural de 18,616 habitantes para hacer un total de habitantes de 29,763.

Está ubicada a 149 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala, al norte del departamento de Jutiapa y colinda al norte con San Manuel Chaparrón (Jalapa); al este con Agua Blanca (Jutiapa); al oeste con El Progreso (Jutiapa) y Monjas (Jalapa); al sur con Asunción Mita y El Progreso (Jutiapa). Tiene una altura de 700.02 metros sobre el nivel del mar; Latitud 14, 27', 02" y Longitud 89, 44', 34". La cabecera está cercana a las faldas del volcán Suchitán. (www.munisantacatarinamita.gob.gt)

En la cabecera municipal, la elaboración de zapatos constituye la mayor fuente de trabajo para la población catarineca en el área urbana, la cual ha sido realizada por familias durante varias generaciones, actualmente se estima que existen unas cuarenta familias, cada una de ellas cuenta con talleres donde

generan empleo directo a un promedio de cinco personas cada una, estos cuentan con el respaldo y apoyo de una cooperativa de zapateros en donde a los socios además de brindar facilidades económicas para la capitalización, los asesora en la búsqueda de nuevos estilos, según lo demande el mercado y facilitar algún tipo de maquinaria que por su alto costo es difícil que lo tenga cada micro empresario.

La industria de la elaboración de calzado está organizado por medio de la Cooperativa Pro Calzada R.L. (COOPROCALZA, RL), esta organización es la entidad coordinadora y representante de la industria en el municipio, además es parte de la Gremial de Calzado y Productos Afines de Guatemala.

Se puede mencionar que alrededor de 1,500 personas trabajan como operarios en talleres de calzado, conformado aproximadamente por 450 familias. En el siguiente cuadro se presenta el detalle de la producción de calzado diaria y semanal, según las tallas que producen.

Cuadro 1
Producción diaria de calzado

TALLAS	PARES
Pequeñas	10
Medianas	20
Grandes	30

Elaboración propia, con base en datos obtenidos de www.deguate.com

Cuadro 2
Producción mensual de zapatos

TALLAS	PARES
Pequeñas	75 a 175
Medianas	300 a 350
Grandes	600 a 950

Elaboración propia, con base en datos obtenidos de www.deguate.com

Los cuadros representan la producción diaria y mensual aproximada de calzado en tallas pequeñas, medianas y grandes. El margen de ganancia oscila entre el 8 y el 12 % en la mayoría de productores y los intermediarios del 40 al 60%.

La producción se comercializa a nivel local y/o a tiendas ubicadas en la cabecera departamental de Jutiapa, cabecera departamental de Chiquimula o bien a Izabal, especialmente en el calzado tipo bota vaquera para trabajo que es la especialidad del municipio. (www.deguate.com)

1.2 ANTECEDENTES INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA (Empresa objeto de estudio)

K'TOCALZA es una industria y comercializadora de calzado en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa. Esta empresa fué creada por una fundación cristiana llamada "Christian Foundation for Children and Agin" (CFCA) que significa Fundación Cristiana para niños y ancianos. Es una organización sin fines de lucro con sede en Kansas City. CFCA fue fundada principalmente por Roberto Hentze y por los trabajadores católicos laicos James Hentzen, Bernard Hentzen, Jerry Tolle y Philip Brinkman que actúan sobre el llamado del evangelio para servir a los pobres. El objetivo es entregar un programa de apadrinamiento que satisface varias necesidades básicas como la alimentación, educación, ropa

y acceso a la atención médica a los niños y ancianos en algunas de las comunidades más pobres del mundo. Hoy en día, los patrocinadores de la CFCA; admiten más de 300,000 niños, jóvenes y adultos mayores, dentro de 21 países.

En Guatemala CFCA, es dirigida desde su central en el municipio de San Lucas Tolimán, Sololá, por los estadounidenses Roberto y Cristina Hentzen. Ellos promueven programas de capacitación técnica a los beneficiados para el desenvolvimiento personal y familiar. El mecanismo para establecer y encontrar candidatos es a través de sondeos, los cuales le ayudan a determinar que departamentos tienen más necesidad, con el objetivo de brindarles una calidad de vida aceptable para que se sientan apoyados y queridos.

Con el propósito de crear una cultura de apoyo mutuo, y no dependiente por parte de los beneficiados, la fundación empieza a evaluar y analizar las capacidades productivas de las familias a las cuales apoyarían, inicia así con la organización de pequeños grupos productivos en base a las necesidades que la fundación cubre. Hace seis años, el cinco de septiembre Roberto Hentzen, director de CFCA, en Guatemala, les envía una invitación a veintisiete padres de familia de los niños beneficiados en Santa Catarina Mita, Jutiapa. En una segunda reunión solo asistieron doce personas. En una tercera reunión asistieron once personas (dos madres de familia) relacionados con la producción de calzado. Tras inconvenientes personales, se retiran las dos madres de familia, permanecen nueve personas interesadas en el proyecto. Dos años después de fundada la empresa renunció un socio, por lo que queda conformada por ocho personas quienes integran la empresa actualmente.

La empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, inició a organizarse informalmente en agosto de 2006, pero fue hasta el cinco de octubre del año 2008, que se inauguró como una industria y comercializadora de

calzado. La propuesta de desarrollo se basó en un aporte inicial que la fundación concedería a los productores para el proyecto. El monto otorgado como aporte fue de Q.40,000.00, con el que debían adquirir maquinaria, materia prima y algunas herramientas para fabricar los zapatos y empezar las actividades en un pequeño local dentro de la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, Jutiapa, con los socios como únicos productores.

Actualmente se encuentra ubicada en la 5ª. Av. Zona 1, Barrio El Centro, Santa Catarina Mita, Jutiapa y cuenta con veinte colaboradores: ocho socios y doce empleados (nueve operarios, dos empaquetadoras y uno de mantenimiento). Los colaboradores son supervisados por cada uno de los socios según el área de producción en la que se especialice. K'TOCALZA tiene como clientes principales a la Institución de CFCA. Esta organización después de la muerte del fundador cambió de nombre, hoy en día se le conoce como UNBOUND; que en español significa sin límite.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

El marco teórico que se presenta, hace referencia al tema individual de investigación: **LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA, K’TOCALZA”, UBICADA EN LA CABECERA MUNICIPAL DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA**, en el cual se detallan temas principales e importantes para determinar si la organización conoce de ellos, ya que a través de la correcta aplicación de los procedimientos se logran alcanzar los objetivos propuestos mediante las habilidades, competencias y compromisos de las personas.

Este tiene como objetivo dar a conocer el aporte de varios autores, información que sirve de base para esta investigación; se detalla principalmente en que consiste y posteriormente se especifica que es la administración de recursos humanos y cada una de las etapas.

2.1 ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p.4)

Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas. (Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela, Jones, 2008, p.5)

Es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano o en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado. (Hernández y Rodríguez, 2006, p.4)

Es un arte, una ciencia y un proceso que consiste en la aplicación de las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, con lo cual se busca la satisfacción de objetivos institucionales y personales por medio de una estructura, a través del esfuerzo humano coordinado.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler y Varela, 2008, p.2)

Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, 2009, p.9)

Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. (Dessler, 2009, p.2)

La administración de recursos humanos, se enfoca en las personas, aplica diferentes procesos que ayudan a buscar e identificar a colaboradores que cumplen con los requisitos indispensables y apropiados para desempeñar con éxito las distintas actividades para las que son contratados.

Es importante mencionar que entre los objetivos de la administración de los recursos humanos sobresale el formar talentos competentes para lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa.

2.2.1 Importancia de la administración de los recursos humanos

“Nuestra gente es nuestro activo más importante”. (Robbins et al, 2008, p. 450)

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos los grupos. (Chiavenato, 2009, p.11)

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. (Werther y Davis, 2008, p.12)

Hoy en día, las personas son los elementos más importantes en la organización, pues a través de la mano de obra que estos aportan, ayudan a la empresa en el mejoramiento de conocimientos, experiencias, producción, desarrollo y éxito. Además de buscar talentos humanos en condiciones competentes e idóneas con el propósito de incorporar colaboradores ideales a la organización.

2.2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos que se persiguen en la administración de recursos humanos son los siguientes:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto

- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales. (Dessler, et al. 2008, p.2)

2.2.3 El proceso de los recursos humanos

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesario para el adecuado funcionamiento de un organismo social. (Reyes Ponce, 2007, p.336)

Aunque tradicionalmente se descuidaba la integración de recursos humanos, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que el factor humano es fundamental para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás. (Münch, 2010, p.85)

Son actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados y lo clasifican de la siguiente manera:

- Planeación de recursos humano – reducción del personal
- Reclutamiento
- Selección
- Orientación
- Capacitación
- Gestión del desempeño
- Compensación y prestaciones

- Desarrollo de carreras. (Robbins et al, 2008, p.451)

La administración de recursos humanos actúa de manera ordenada y sistemáticamente a través de varios procesos como: planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración, entre otros, los cuales son importantes para poder admitir colaboradores adecuados para la organización.

La administración de recursos humanos se divide en seis procesos:

- Procesos para integrar personas: son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal.
- Procesos para organizar a las personas: son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009, p.15)
- Procesos para recompensar a las personas: son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- Procesos para desarrollar a las personas: son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

- Procesos para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- Procesos para auditar a las personas: son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. (Chiavenato, 2009, p.15)

A través de los procesos de la integración de personas se puede adquirir a hombres y mujeres capacitados para cumplir y realizar las funciones dentro de la organización, para ello es necesario aplicar ordenadamente cada uno de los procedimientos de planeación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración.

La prioridad de la integración es establecer y mantener ocupados los puestos de la organización, mediante la fuerza de trabajo calificada, en virtud, que desarrolla con eficacia y eficiencia el talento humano, es crucial para las empresas que buscan competir y lograr permanecer en el mercado con éxito.

2.2.4 Planeación de los recursos humanos

Proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de

manera eficiente y eficaz. Por medio de la planeación, las organizaciones pueden evitar la escasez y los excedentes repentinos de talentos. (Robbins, et al 2008, p.453)

La planificación de recursos humanos se puede resumir en dos etapas:

- a) La evaluación de los recursos humanos actuales
- b) La evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer esas necesidades futuras. (Robbins, et al 2008, p.453)

2.2.4.1 Evaluación actual de los recursos humanos

Los gerentes comienzan la planeación de recursos humanos al revisar la condición de los recursos humanos actuales de la organización, en general mediante un inventario de recursos humanos. Esta información se obtiene de las formas que llenan los empleados, que incluyen datos como nombre, nivel de escolaridad, capacitación, empleos anteriores, idiomas hablados, capacidades especiales y destrezas especializadas. La disponibilidad de bases de datos sofisticadas facilita la conservación del archivo y la obtención de esta información. (Robbins, et al, 2008, p.453)

Otra parte, de la evaluación actual es el análisis de empleos, que es una evaluación que define los empleos y los comportamientos necesarios para llevarlos a cabo. La información para un análisis de empleo se puede obtener directamente por observación o grabación de los individuos en el trabajo, entrevistas a los empleados individualmente o en grupo, o a través de un cuestionario estructurado, que “expertos” en empleos (comúnmente gerentes) identifiquen las características específicas de un empleo o que los empleados

registren sus actividades diarias en un diario o libreta. (Robbins, et al, 2008, p.453)

Con la información obtenida del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan las descripciones y las especificaciones de puestos. (Robbins, et al, 2008, p.454)

a) Descripción de puestos

Es una declaración por escrito que realiza un empleado, como y porque lo realiza. Generalmente describe el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. (Robbins, et al, 2008, p.454)

b) Especificación de puestos

Es una declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un trabajo determinado. Identifica los conocimientos, las destrezas y las actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz. La descripción y especificación de puestos son documentos importantes que los gerentes llevan a cabo en el reclutamiento y la selección. (Robbins, et al, 2008, p.454)

2.2.4.2 Satisfacción de las necesidades futuras de los recursos humanos

La misión, los objetivos y las estrategias de la organización determinan las necesidades futuras de recursos humanos. La demanda de empleados surge de la demanda de productos y servicios de la organización. Con base en el cálculo de sus ingresos totales, los gerentes pueden intentar establecer el número y la mezcla de empleados que se requieren para obtener ese ingreso. Para algunas esta situación puede invertirse.

Al requerir destrezas particulares pero en cantidad limitada, la disponibilidad de los recursos humanos adecuados determina los ingresos.

Después de evaluar las capacidades actuales como las necesidades futuras, los gerentes pueden calcular la escasez de recursos humanos (tanto en número como en tipo) y destacar las áreas en las que la organización tendrá exceso de personal. Con esta información, los gerentes están listos para pasar a la siguiente etapa del proceso administrativo de los recursos humano. (Robbins, et al, 2008, p.454)

Las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, la visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. (Chiavenato, 2009,p.64)

Por otro lado, si la planeación de recursos humanos muestra un excedente de empleados, la gerencia puede desear reducir la fuerza laboral de la organización mediante; la reducción de personal. (Robbins, et al. 2008, p.455)

Las opciones para la reducción de personal, son las siguientes:

- Despido: término involuntario permanente.
- Ceses laborales: término involuntario temporal, puede durar unos cuantos días o prolongarse durante años.
- Desgaste: no ocupar las vacantes creadas por las renunciaciones voluntarias o las jubilaciones normales.

- **Transferencias:** mover a los empleados ya sea lateralmente o hacia abajo, por lo general no reduce los costos, pero puede disminuir los desequilibrios de la oferta y la demanda dentro de la organización.
- **Reducción de las semanas de trabajo:** hacer que los empleados trabajen menos horas a la semana, compartan trabajos o desempeñen trabajos de tiempo parcial.
- **Jubilaciones tempranas:** proporcionar incentivos a los empleados de mayor edad o con más antigüedad para que se jubilen antes de su fecha normal de retiro
- **Compartir empleos:** hacer que los empleados compartan un puesto de tiempo completo. (Robbins, et al. 2008, p.456)

En una organización; es necesario aplicar la planeación de los recursos humanos en virtud que a través de este proceso se hace una evaluación actual del personal, donde se aplica el inventario de recursos humanos con el objeto de determinar si la empresa cuenta con las personas adecuadas, si tiene excedentes o escasez, el propósito de esta etapa es dar seguridad para poseer el personal exacto, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, igualmente es importante realizar un análisis de empleos, en el cual se define que puesto es y cuáles son los requisitos necesarios para ocuparlo.

2.2.5 Planificación estratégica de los recursos humanos

La planificación estratégica se refiere a la forma como la función de la administración de los recursos humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las

competencias con las necesidades de la organización. El cerebro del negocio. La inteligencia que toma decisiones. (Chiavenato, 2009, p.81)

La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un período determinado.

Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. (Chiavenato, 2009, p.82)

La planificación estratégica de los recursos humanos ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos; la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2009, p.82)

La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar sistemas de recursos humanos, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.

El concepto estrategias de recursos humanos se refiere a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas.

La formulación de un plan estratégico implica identificar, analizar y equilibrar las oportunidades y amenazas externas de la organización con sus fortalezas y debilidades internas. Los planes estratégicos resultantes deberían aprovechar las fortalezas y las oportunidades de la empresa y, al mismo tiempo, reducir o eliminar sus amenazas y debilidades. (Dessler, et al. 2008, p.15)

La planeación de personal abarca todos los puestos futuros, desde el empleado de mantenimiento hasta el de director general. Sin embargo, la mayor parte de las compañías denominan planeación de la sucesión al proceso de planear como se ocuparan los puestos ejecutivos. (Dessler, et al. 2009, p.167)

Al mencionar la planificación estratégica de los recursos humanos, se identifica el trabajo que realizan las personas y la organización, pues ambos deben guiarse para alcanzar las metas propuestas. En esta etapa no solamente es necesario determinar la cantidad de colaboradores, también se deben aplicar todas aquellas herramientas para desarrollar las habilidades y competencias del talento humano, para que la empresa de manera eficiente y eficaz logre conformar equipos de trabajo para el cumplimiento de planes futuros.

2.2.6 Reclutamiento

Una vez que conocen la condición actual de los recursos humanos y sus necesidades futuras, los gerentes pueden comenzar a hacer algo con relación a cualquier escasez o exceso de personal. Si existe una o más vacantes, pueden usar la información obtenida con los análisis de puestos para que los guíe en el reclutamiento, es decir, el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces. (Robbins, et al. 2008, p.454)

El proceso de reclutamiento lo inicia el candidato al llenar su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para poder contactarle. La solicitud se puede llenar por internet. (Chiavenato, 2009, p.120)

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2009, p.117)

Conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de competencias que necesita para tener éxito. (Chiavenato, 2009, p.117)

Además agrega que las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieran trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. (Chiavenato, 2009, p.117)

El reclutamiento tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, o bien para despertar en ellos el interés necesario. (Reyes Ponce, 2007, p.341)

El reclutamiento es un medio de divulgación que ayuda a la organización a captar o abastecerse de candidatos interesados en ocupar el puesto vacante en determinada empresa y también se aplica al existir escasez de recursos humanos en la organización, el proceso ayuda a ubicar, identificar y atraer candidatos capaces, dándole importancia solamente a aquellas personas que completen los requisitos de la oportunidad de empleo.

2.2.6.1 Reclutamiento interno y externo

Existen dos maneras de aplicar el reclutamiento, las cuales se detallan a continuación:

- Interno: cuando al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa. (Münch, 2010, p.86)
- Externo: se refiere a los aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas de trabajo, los avisos en prensa e internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras. (Münch, 2010, p.86)

2.2.6.2 Las principales técnicas para el reclutamiento externo:

Para realizar el reclutamiento externo, se requiere utilizar algunas de las técnicas que a continuación se detallan:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas: suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. (Chiavenato, 2009, p.122)

- **Agencias de reclutamiento:** la organización puede, en lugar de ir directo al mercado de recursos humanos, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento: agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal, agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro, agencias particulares o privadas de reclutamiento. (Chiavenato, 2009, p.123)
- **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones:** la organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones, gremiales, etc.
- **Carteles o anuncios en lugares visibles:** es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como área de autobuses o trenes.
- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores:** es de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes). (Chiavenato, 2009, p.124)
- **Consulta a los archivos de candidatos:** es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presenten espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. (Chiavenato, 2009, p.125)

- Reclutamiento virtual: reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.
- Banco de datos de candidatos y banco de talentos: son todos aquellos expedientes de candidatos anteriores que no fueron utilizados en el momento del reclutamiento y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los curriculum vitae para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. (Chiavenato, 2009, p.126)

2.2.6.3 Fuentes de reclutamiento

Actualmente existen otras maneras para reclutar personas, entre las que se mencionan:

- Internet
- Referencias de empleados
- Sitio web de la empresa
- Reclutamiento universitario
- Organización de reclutamiento profesional (Robbins, et al. 2008, p.455)

2.2.6.4 Otras fuentes de reclutamiento:

Estas al aplicarlas ayudan a la organización a proveerse de personas que buscan cubrir la necesidad de empleo:

- El sindicato: provee todo el personal ordinariamente, con excepción del de confianza.
- Las escuelas técnicas de comercio, entre otras.
- Las agencias de colocaciones: onerosas o gratuitas, siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan solo con miras de servicio, como las bolsas de trabajo universitarias.

- El personal recomendado por los actuales trabajadores.
- La puerta de la calle, es decir; el personal por la fama de la empresa.(Reyes Ponce, 2007, p.343)

Las fuentes de reclutamiento, son medios para informar a la población interesada en ocupar un puesto de trabajo. Estas varían según el entorno y necesidad de la empresa, al igual que la opinión de los autores relacionados con el tema para reclutar talentos humanos es diferente, pues la organización es quien decide cuales aplicar, para cumplir con esta fase de importancia y además debe priorizar los costos que genere este abastecimiento de personal.

2.2.7 Selección

Consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados. La selección es un ejercicio de predicción. Trata de predecir que candidatos serán más exitosos si son contratados. (Robbins, et al. 2008, p.456)

Debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles. (Münch, 2010, p.86)

La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo. (Chiavenato, 2009, p.137)

Para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

- Recepción preliminar de candidatos: revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.
- Elaboración de solicitud de empleo: se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
- Entrevista previa: sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de que tan aceptable es el candidato.
- Aplicación de pruebas de conocimientos: las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- Entrevista profunda: su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
- Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad: para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
- Entrevista de selección: se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
- Encuesta socioeconómica: investigación de antecedentes y verificación de referencias: se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y la entrevista. (Münch, 2010, p.86)
- Examen médico: consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.

- **Contratación:** solo ocurre mientras el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto. (Münch, 2010, p.86)

El proceso de selección, es muy importante, porque a través de la aplicación de las etapas o procedimientos que este conlleva, se puede obtener al personal idóneo y adecuado para ocupar los puestos vacantes, los requisitos de cada persona se deben adecuar al requerido por la organización. Actualmente las empresas actúan empíricamente y esto da como resultado contar con colaboradores ineficientes y por lo tanto desvían a la empresa de los objetivos que se quieren alcanzar.

2.2.7.1 Tipos de instrumentos de selección

Los gerentes pueden usar varios instrumentos de selección para reducir los errores de aceptación y rechazo. Los más conocidos son las formas de solicitud, las pruebas escritas y de simulación del desempeño, las entrevistas, las investigaciones de antecedentes y, en algunos casos, los exámenes físicos. (Robbins et al. 2008, p.457)

- **Formas de solicitud:** casi todas las organizaciones piden a los candidatos a un empleo que llenen una solicitud, que podría ser una forma en la que la persona proporciona su nombre, dirección y número telefónico, o podría ser un perfil completo de la historia personal, en el cual deben detallar las actividades, destrezas y logros obtenidos.
- **Pruebas escritas:** incluyen pruebas de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses. Estas pruebas se han usado durante años, aunque su popularidad tiende a presentarse en ciclos. (Robbins, et al. 2008, p.457)

- Pruebas de simulación del desempeño: están integradas por comportamientos laborales reales. Las pruebas de simulación del desempeño mejor conocidas son: el muestreo laboral y los centros de evaluación. (Robbins, et al. 2008, p.458)
- Entrevista: es un instrumento de selección casi individual. (Robbins et al. 2008, p.459)

Todos los instrumentos de selección ayudan y sirven para elegir adecuadamente a las personas que deseen trabajar para una determinada organización, existen varias herramientas para seleccionar al colaborador, pero son los dirigentes de las empresas quienes deciden las que deben utilizar, sin olvidar que el objetivo de estas es incorporar al mejor empleado.

2.2.7.2 Las entrevistas

Se clasifican, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cuatro tipos:

- Entrevista totalmente estandarizada: es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada.
- Entrevista estandarizada en las preguntas: es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato.
- Entrevista dirigida: es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador.

- Entrevista no dirigida: es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. (Chiavenato, 2009, p.150)

2.2.7.3 Investigaciones de antecedentes

Las investigaciones de antecedentes son de dos tipos: verificaciones de los datos de la solicitud y verificación de las referencias. (Robbins et al. 2008, p.460)

2.2.7.4 Examen físico:

Este instrumento sería útil solo para algunos empleos que tienen ciertos requisitos físicos. El examen físico se usa con mayor frecuencia por los motivos del seguro, puesto que las organizaciones desean tener la seguridad de que los empleados recién contratados no presentaran reclamaciones al seguro por lesiones o enfermedades existentes antes de su contratación. (Robbins et al. 2008, p.460)

Entonces, existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto y la otra en las competencias que serán captadas.

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. (Chiavenato, 2009, p.138)

Las distintas herramientas y todo lo que apoye para obtener más información de los candidatos, es necesario aplicarlas ya que de estas depende encontrar a las personas que más coincidan y cumplan con los requisitos requeridos de la empresa y el puesto a ocupar.

2.2.7.5 Técnicas de selección

La recopilación de información sobre el puesto, se realiza a través de técnicas de selección, las cuales se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Las cuales permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. (Chiavenato, 2009, p.148)

- La entrevista de selección

Es la técnica más utilizada, tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una persona de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. (Chiavenato, 2009, p.148)

- Pruebas de conocimientos o de capacidades

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, entre otros. (Chiavenato, 2009, p.154)

- Pruebas Psicológicas

Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. (Chiavenato, 2009, p.155)

- Prueba de personalidad

Es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El termino personalidad representa la integración única de características

medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. (Chiavenato, 2009, p.159)

- Técnicas de simulación

Dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Son técnicas de dinámicas de grupo. (Chiavenato, 2009, p.160)

La selección de personas es de vital importancia, pues de ella depende que las organizaciones adquieran colaboradores idóneos, a través de este proceso se elige al mejor candidato, quien deberá cumplir con las características y competencias que se buscan para que contribuyan al éxito de la empresa a largo plazo. Los datos deben ser confiables por lo tanto la selección debe basarse tanto a los requisitos del puesto de trabajo como al perfil del solicitante, ambos detalles deben analizarse y compararse para verificar si reúne las condiciones necesarias, de lo contrario todo puede repercutir en baja productividad y altos costos al tomar una mala decisión.

Asimismo para que la selección sea eficiente se deberá cumplir con varios requisitos tales como: papelería completa y verídica, llenar solicitud de empleo, someterse a pruebas de conocimientos, entrevistas, exámenes médicos, entre otras.

2.2.8 Inducción

Tiene por objeto colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y de dejar en claro sus funciones y objetivos. (Chiavenato, 2009, p.176)

La inducción, es la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización. (Robbins et al. 2008, p.461)

La orientación incluye presentarles a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas. Las empresas grandes casi siempre tienen un programa de orientación formal que explica estas características de la compañía: la historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguros, retiro y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (en especial respecto de contratos de defensa), así como seguridad y otros reglamentos.

Se describen a detalle en un folleto de la compañía, pero la reunión de orientación proporcionar a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Aunque por lo general son los elementos del departamento de recursos humanos quienes dirigen estos programas formales. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2010, p.311)

La inducción de empleados, es el procedimiento más dinámico y de acoplamiento que puede existir entre la organización y el colaborador, debido a que este proceso trata de armonizar la relación laboral desde el principio, con el objetivo de que el empleado disponga de información para que pueda realizar las actividades fácilmente.

2.2.8.1 Tipos de inducción:

Se mencionan los diferentes tipos de inducción, los cuales deben adecuarse a la necesidad de la empresa:

- La inducción sobre la unidad de trabajo: familiariza al empleado con los objetivos de la unidad e incluye una presentación con nuevos colegas.
- La inducción sobre la organización: informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones

importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extras y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización. (Robbins et al. 2008, p.461)

2.2.9 Capacitación a los empleados

Es una actividad importante de la gerencia de los recursos humanos. Conforme los empleos exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar. Los gerentes, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, en que momento la requieren y como debe de ser esa capacitación. (Robbins et al. 2008, p.462)

Se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que poseen. (Hellriegel, Jackson, Slocum Jr, 2009, p.440)

Debe empezar inmediatamente después de la inducción. La capacitación significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

La capacitación es una de las bases de una buena administración y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y como quiere que lo hagan, de no ser así, improvisarían, por lo que no dejarán de ser productivos. (Dessler, 2009, p.294)

2.2.9.1 Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo

Se detallan una serie de pasos necesarios para aplicar la capacitación y desarrollo del personal en la organización:

- El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia. (Dessler, 2009, p.294)
- En el segundo, el paso de diseño de instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluso libros de trabajo, ejercicios y actividades.
- Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y este se presenta a reducido público representativo.
- El cuarto paso consiste en la implementación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
- El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa. (Dessler, 2009, p.294)

2.2.9.2 Tipos de capacitación

Se presentan algunos tipos de capacitación:

- La capacitación en el puesto: es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto.
- Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto.

- Capacitación en clase: es el entrenamiento fuera del local de trabajo en un aula.
- Capacitación por computadora: se puede hacer por medio de DVD o CD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
- E-learning: se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. (Chiavenato, 2009, p.382)

La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. (Chiavenato, 2009, p.371)

2.2.9.3 Etapas de la capacitación

Es importante mencionar cuatro etapas necesarias para aplicar la capacitación en una organización:

- El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
- El diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación: consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (Chiavenato, 2009, p.376)

La capacitación es importante para el crecimiento de la organización, es un medio para preparar al colaborador en el desempeño de las funciones en el trabajo. Las empresas siempre buscan personal altamente calificado y consideran que es suficiente para el puesto, sin embargo, es relativo porque constantemente el entorno cambia y debido a esto es indispensable brindar capacitación continúa a las personas contratadas.

2.2.10 Evaluación de desempeño

Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2009, p.245)

Se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar que tan productivo es y cuáles son las áreas del desempeño del empleado pueden mejorar. (Hellriegel, 2009, p.444)

La evaluación de desempeño suele usarse en dos maneras. Por una parte la evaluación del desempeño mide el pasado. Los resultados de la evaluación se utilizan para tomar decisiones de promoción, democión, transferencia o despido, así como el monto de los aumentos de sueldo que se otorgara a los empleados. Por otro lado, la evaluación de desempeño es un medio para avanzar hacia un futuro más productivo. (Hellriegel, 2009, p.444)

Una forma de evaluar el desempeño que goza de popularidad consiste en que varios calificadores proporcionen información al utilizar una evaluación de 360°, la cual mide el desempeño a través de las evaluaciones del empleado que presentan diversas fuentes: supervisores, subordinados, compañeros dentro de la empresa, personas externas a la organización con las cuales el empleado crea

negocio e incluso una autoevaluación del empleado mismo.(Hellriegel, 2009, p.446)

La evaluación de desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya 1. el establecimiento de estándares laborales. 2. la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar las deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel. (Dessler, 2009, p.336)

La evaluación de desempeño permite establecer como se encuentra el colaborador respecto a las funciones que realiza en la organización, dichas pruebas ayudan a determinar específicamente en que área o función el empleado esta deficiente y asimismo buscar una solución para que la producción y desarrollo empresarial no disminuya.

¿Por qué se evalúa el desempeño? Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de colaboradores son:(Chiavenato, 2009, p.246)

- **Recompensas:** la evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores.
- **Realimentación:** la evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias. (Chiavenato, 2009, p.246)
- **Desarrollo:** la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

- Relaciones: permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
- Percepción: proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan al respecto a él.
- Potencial de desarrollo: proporcionar a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores.
- Asesoría: la evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores. (Chiavenato, 2009, p.247)

2.2.10.1 Formas de evaluar el desempeño:

Se detallan las diferentes formas de aplicar una evaluación de desempeño:

- Por los gerentes
- Por el individuo y el gerente
- Por el equipo de trabajo
- La evaluación de 360
- La evaluación hacia arriba (Chiavenato, 2009, p.250)

2.2.10.2 ¿Quién debe hacer la evaluación de desempeño?

Las personas que se mencionan, son las que pueden aplicar la evaluación de desempeño:

- El supervisor inmediato
- Evaluaciones de los pares
- Comités de evaluación

- Autoevaluación
- Evaluaciones de los subordinados
- Retroalimentación de los 360 grados. (Dessler, 2009, p.359)

2.2.10.3 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La administración del desempeño de los empleados, es el proceso que establece normas de desempeño y lo evalúa para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoya esas decisiones. Los métodos de evaluación utilizados por los gerentes en la administración del desempeño de los empleados son los siguientes: (Robbins, et al. 2008, p.464)

- Ensayo escrito: es una técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado.
- Incidentes críticos: su uso centra la atención del evaluador en los comportamientos críticos o clave que distinguen el desempeño laboral eficaz del ineficaz.
- Escalas de calificación gráfica: uno de los métodos de evaluación del desempeño más populares. Este enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa.
- Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento: combinan los elementos principales de los enfoques de incidentes críticos y escala de calificación gráfica.

- Comparaciones multipersonales: comparan el desempeño de un individuo con el de otros.
- Retroalimentación de 360 grados: es un método que utiliza la retroalimentación desde supervisores, empleados y colegas. (Robbins et al. 2008, p.465)

De la empresa depende que tipo de evaluación utilizar con los empleados, será la más conveniente y que permita establecer claramente credibilidad acerca de los resultados para la toma de decisiones, pero es conveniente que la empresa objeto de estudio utilice las escalas de calificación grafica; misma que permite obtener una serie de factores de desempeño, que abarcan desde el conocimiento hasta la honestidad del colaborador.

2.2.11 Remuneración

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. La remuneración total es el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo. (Chiavenato, 2009, p.283)

La compensación monetaria incluye los pagos directos, como sueldos, salarios y bonos, así como las prestaciones, como el pago de primas de planes de seguros. La compensación monetaria, al igual que muchos otros aspectos del enfoque de una organización para administrar los recursos humanos, puede facilitar (o inferir con) la consecución de sus diferentes objetivos. Dos objetivos de especial relevancia para la compensación son atraer y retener el talento que se requiere para una ventaja competitiva sostenible y para maximizar la productividad. (Hellriegel, 2009, p.446)

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y las vacaciones). (Dessler, 2009, p.422)

Todas las personas tienen derecho a recibir una compensación monetaria por los servicios de trabajo prestados a cualquier entidad, también es reconocido que nadie trabaja solo por gastar el tiempo, es la necesidad la que permite que los colaboradores emprendan a la realización de tareas con las que puedan apoyar económicamente en el hogar o la familia.

2.2.11.1 Salario

Constituye el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero, el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador. De modo que al definir el salario hay que considerar varios aspectos: (Chiavenato, 2009, p.286)

- Es la paga por un trabajo
- Constituye una medida del valor que un individuo tiene para la organización
- Define el nivel de vida del colaborador
- Coloca a la persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización
- Representa una inversión de la organización que produce un rendimiento

2.2.11.2 Tipos de salario

Existen tres tipos de salario: por unidad de tiempo, por resultados y por la tarea. (Chiavenato, 2009, p.286)

- Por unidad de tiempo: se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. Puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas contratadas por hora o por mes.
- Por resultados: se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad o los negocios realizados). (Chiavenato, 2009, p.287)
- Por la tarea: es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce. (Chiavenato, 2009, p.287)

2.2.11.3 Componentes de la remuneración total

Es importante que toda empresa motive a los colaboradores mediante el otorgamiento de la remuneración básica, incentivos salariales y las prestaciones.

- Remuneración básica: es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.
- Los incentivos salariales: son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Se pagan de diversas formas, por medio de bonos y

participación en los resultados, como recompensas por los resultados. (Chiavenato, 2009, p.284)

- Las prestaciones: los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del trabajo para mantener motivado al personal. Organizacionalmente incluye distintos tipos de recompensas y prestaciones, como sueldos y salario base, aumentos de sueldos y salarios, pagos de incentivos y otras prestaciones y servicios.(Chiavenato, 2009, p.284)

Todo colaborador tiene derecho a recibir el pago de prestaciones establecidas en el Código de Trabajo, después de un año continuo de labores o proporcionalmente recibe los pagos de: bono catorce, aguinaldo, vacaciones. Adicionalmente cuenta con el derecho de asistir a citas médicas previamente autorizadas por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, (IGSS).

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”

En este capítulo se detalla información obtenida a través de cuestionarios realizados a cuatro socios y cuatro colaboradores de la empresa, en relación al tema individual de investigación, titulado: ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”, UBICADA EN LA CABECERA MUNICIPAL DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA.

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las empresas necesitan de personas altamente responsables y capacitadas, el aporte más significativo para una organización se logra a través del trabajo de los colaboradores. Buscar, formar, desarrollar y retener talentos es parte de las funciones de la gerencia de recursos humanos, las cuales para poder ejecutarse necesitan de una estructura organizacional formalizada.

La administración de recursos humanos es una guía integrada por un conjunto de procesos ordenados de la siguiente manera: planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración.

Los procesos que implica la administración de los recursos humanos son indispensables para obtener un equipo de trabajo talentoso e idóneo que compense a la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas y productivas, a través del aporte físico e intelectual de las personas que ya forman parte de la misma.

Según observación, el organigrama que actualmente posee la empresa, no es funcional para la organización objeto de estudio, solamente hay definidos dos departamentos, el primero es la gerencia general que es desempeñada por el representante legal, el segundo; es la gerencia financiera, los demás puestos se dividen en áreas que carecen de orden y generan confusión.

Además, la información obtenida a través de los cuestionarios realizados a socios y colaboradores, reconocen que por falta de conocimientos y de interés han trabajado empíricamente, evidencian claramente que la empresa no cuenta con un departamento o encargado responsable que se dedique exclusivamente a la administración de los recursos humanos. Esta carencia demuestra una señal de alerta, las personas son las más importantes y que no se administren correctamente, provoca que la organización funcione con deficiencias.

La falta de organización es uno de los factores que ha perjudicado a la empresa en estudio, pues los cuatro socios entrevistados dijeron que son ellos quienes escuetamente realizan las tareas administrativas relacionadas con los recursos humanos en la organización, limitadamente se dedican a emprender alguna tarea la cual dejan siempre incompleta, al ignorar cual es el procedimiento indicado para desarrollar en orden las funciones con los colaboradores, además no contar con una persona responsable que se encargue exclusivamente de dirigir a los empleados, es una desventaja actualmente.

3.2 PLANEACIÓN DE PERSONAL

Los socios de la empresa en estudio, indican que en la organización no se planifica y tampoco poseen el conocimiento para hacerlo, pues en relación a la cantidad de personas que necesitan para la ejecución laboral y el cumplimiento de objetivos, en temporadas de alta producción; no se estima al número apropiado de colaboradores.

Por otra parte, los socios aseguran que para la organización, los colaboradores son las personas más importantes, sin ellos nada podría realizarse, la mano de obra que estos aportan es indispensable para el desarrollo y crecimiento empresarial actual.

Además aseguran los cuatro socios entrevistados, que la empresa cuenta con ocho socios y diez colaboradores, los cuales se dividen como sigue:

- Ocho socios
- Dos empacadoras
- Cuatro ensueladores
- Cuatro alistadores

Según la investigación, cuatro socios indican que la empresa no posee colaboradores competentes para desarrollar las actividades laborales correctamente, también mencionan que el personal no está instruido en la realización de las funciones, pues no cuentan con alguien que administre adecuadamente al personal en la organización.

Al no existir la gerencia de recursos humanos, la empresa desconoce si cuenta con el número de empleados necesarios para el funcionamiento, los cuatro socios entrevistados expresaron que la mala organización los ha llevado a emplear inadecuadamente a los colaboradores, pues según registro de años anteriores, los meses de noviembre y diciembre son los más altos en producción, por lo tanto, carecer de un análisis e inventario de personal en estas temporadas de trabajo, se vuelve problemático, pues el personal es insuficiente al existir demanda alta y es excesivo en el momento que la demanda baja.

Asimismo, faltan los perfiles de puesto, los socios mencionan que no poseen requisitos por escrito, pero los recuerdan mentalmente, lo más importante es que

el candidato tenga experiencia, además indican que por falta de tiempo, desconocimiento e interés; no han realizado el historial de cada perfil de trabajo. De igual manera los colaboradores respondieron que toman en cuenta la experiencia que poseen para realizar el trabajo y que ignoraban si cumplen los requisitos del puesto.

3.3 RECLUTAMIENTO

Los socios respondieron que la empresa si aplica los procedimientos para reclutar personas, pero de manera informal, ellos en calidad de encargados o dueños de la organización, se han preocupado en buscar directamente al candidato, por recomendación de los empleados de la institución. De la misma forma indican que siempre buscan emplear a colaboradores que posean experiencia en la elaboración de calzado, asimismo, los trabajadores mencionaron que fue a través de referencias internas como se enteraron de la oportunidad laboral.

Según la encuesta, se utiliza el reclutamiento externo para agenciarse de empleados, los socios son quienes buscan a las personas interesadas por referencias recibidas de los colaboradores ya establecidos en la organización.

Dentro de los requisitos; mencionan los socios que no piden papelería, porque consideran que no es necesario, en virtud de que conocen a los candidatos que fueron recomendados por los colaboradores de la organización.

Pasado un periodo de dos o tres meses lo único que piden al colaborador, es una copia del Documento Personal de Identificación DPI, para redactar y firmar el contrato laboral.

3.4 SELECCIÓN

Se observó que la empresa no posee una solicitud de empleo, que permita a los interesados tener la oportunidad de expresar interés en el puesto disponible e iniciar con el proceso de selección, los socios respondieron que a falta de tiempo, capacidad y conocimiento; no han redactado este documento de suma importancia. Los colaboradores coinciden con la respuesta de los socios al indicar que nunca llenaron un formato para optar al empleo vacante.

El proceso de selección tiene algunas deficiencias, esto debido a que no realizan una investigación de referencias personales, laborales, familiares, además la entrevista estructurada, no se considera necesaria y por ultimo, las pruebas de conocimientos, tales como psicológicas y de personalidad que permitan obtener datos confiables de los interesados en ocupar el puesto disponible, no se practican.

Las entrevistas y técnicas de simulación son los instrumentos que se utilizan para seleccionar de mejor manera al candidato. Al reunirse con los interesados verifican si poseen las características idóneas para ocupar la vacante, de igual forma la aplicación de las diversas pruebas sirven para observar los procedimientos que estos aportarían a la producción de la organización. En la encuesta los colaboradores indicaron que al iniciar el proceso selección únicamente participaron de una reunión informal con el gerente general.

La contratación laboral está a cargo del gerente general, gerente financiero, jefe de ensuelado y el jefe de alistado, quienes también son socios de la organización, inicialmente es verbal, transcurrido el periodo de prueba de dos a tres meses, se realiza de manera escrita y autorizado por el Ministerio de Trabajo.

La empresa en estudio a través de la respuesta de los socios, indica que no solicitan a los colaboradores exámenes médicos como requisito para la contratación, consideran que no es necesario o de importancia para la organización, esto refleja que actúan o trabajan de manera empírica y arriesgan a la institución constantemente por obviar requisitos básicos.

3.5 INDUCCIÓN

Es el proceso que permite a los nuevos empleados de la empresa, recibir información acerca del puesto y la organización. Este paso no se aplica en un día, incluso puede tardar varios meses, debido a la extensa información, se necesita de un programa formal de inducción, que permita al nuevo colaborador sentirse parte de la misma, desde el primer día de trabajo.

Con respecto a la inducción, los socios dijeron, que sí aplican el proceso pero de manera sencilla y limitada, indican al nuevo empleado el lugar de trabajo y la presentación con los compañeros de labores, mientras que colaboradores dicen no haber participado el algún programa de orientación.

Según los socios, la inducción al puesto es la única que se utiliza para orientar a los nuevos empleados dentro de la organización, mientras que los colaboradores indican que no recibieron ningún entrenamiento u orientación para ejecutar el cargo adquirido, consideran que no fue necesario al poseer amplia experiencia en la elaboración de calzado.

3.6 CAPACITACIÓN

En lo que a capacitación se refiere, los socios indican que actualmente es necesaria, pero no algo preocupante para ellos, pues consideran que lo más importante es que los nuevos empleados sepan elaborar el calzado.

Además los colaboradores reconocen que en la empresa es urgente y necesaria la capacitación en todas las áreas e indican que la empresa a través de los socios debe actualizar e instruir al empleado con nuevas técnicas y destrezas fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la entidad, pero creen que no existe interés suficiente para aplicar este proceso indispensable de parte de los propietarios.

Según observación realizada en las áreas de operaciones, administración, marketing y finanzas, no se aplica ninguna capacitación relacionada con motivación, técnicas para elaboración de calzado, empresarial, o de gestión del desempeño. De igual manera los colaboradores coinciden con esta información.

3.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tres socios, indican que en la empresa, no se aplica la evaluación de desempeño a los colaboradores, mientras que uno de los cuatro entrevistados dice que sí la realizan de forma verbal. De igual manera, mencionan que por desconocimiento, falta de interés y no poseer un instrumento formalmente estructurado, han dejado de evaluar el desempeño de los empleados, consideran que esta herramienta sí es indispensable para fortalecer al recurso humano en estabilidad laboral y aprovechamiento de destrezas y habilidades.

Por su lado los colaboradores mencionan, que durante el tiempo de laborar para la empresa, no les han realizado evaluación de desempeño y desconocen la importancia de dicha herramienta.

3.8 REMUNERACIÓN

Todos los empleados reciben el pago salarial de acuerdo al puesto que desempeñan.

Pagan el salario mínimo, que actualmente asciende a la cantidad de dos mil, trescientos noventa y cuatro con treinta y seis centavos, más la bonificación incentivo de doscientos cincuenta quetzales exactos, menos la cuota del IGSS. Y los colaboradores confirmaron recibir mensualmente el pago por los servicios que prestan a la organización como lo establece la ley.

La información proporcionada por los socios y colaboradores indica que en la organización existen dos tipos de salarios, los cuales son: por unidad de tiempo y por tarea; según la observación existe el puesto de empaque de calzado, en el cual las personas encargadas reciben el pago por hora de permanencia en el lugar de trabajo, lo cual perjudica a la empresa porque trabajan menos y cobran más, debido a diversas distracciones que no forman parte de convenio laboral por tratarse de cuestiones personales, como: hablar demasiado por teléfono.

Otros de los comentarios de los socios es que al momento de pagar, son los colaboradores quienes reciben más, aparte del salario mínimo también se les paga por tarea realizada, lo cual duplica el pago de la planilla y desmotiva a los socios por hacer convenios laborales nada favorables para la organización, esto fue pactado desde la fundación de la empresa y no hacen los cambios por temor a quedarse sin empleados.

La empresa no otorga incentivos salariales como: bonos, reconocimientos, aumentos, consideran que la organización no tiene la solvencia económica para que las personas que son parte de la organización gocen de este tipo de motivación.

Según la investigación realizada, los socios y colaboradores indican que la empresa cumple con el pago de prestaciones de ley, como: aguinaldo, bono 14, vacaciones y pago de IGSS, no existen expedientes con los recibos de pago mensual de cada colaborador.

CAPÍTULO IV

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA

4.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas exitosas necesitan crecer constantemente y dependen de varios recursos para ir desarrollando las actividades, pero hay que resaltar la importancia de los recursos humanos, a través de este se puede desarrollar personas competentes que aporten habilidades, destrezas y conocimientos a la organización. Se sabe que aplicar cada uno de los procesos que integran la administración de recursos humanos, otorga una ventaja competitiva, en comparación de aquellas entidades que no las implementan.

Según, investigación realizada sobre el tema: **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, UBICADA EN LA CABECERA MUNICIPAL DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA, demuestran la necesidad de mejorar la ejecución de los procedimientos, para obtener personas competentes, es necesario hacer una propuesta que brinde solución a la problemática encontrada.

La propuesta que se presenta, tiene como finalidad guiar la aplicación e implementación de los procedimientos de la administración de los recursos humanos en la empresa.

Contiene guías e instrumentos básicos, que serán útiles en los procesos de: planeación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración.

4.1.1 Objetivos

- Mejorar los procesos de la administración de recursos humanos, mediante la aplicación de guías e instrumentos propuestos.

- Brindar orientación a los directivos y a los colaboradores.
- Atraer y contratar empleados competentes.
- Incrementar la eficiencia y eficacia del recurso humano.

4.1.2 Alcances de la propuesta

Apoyar a la organización en la aplicación de los procesos de: planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración.

4.2 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

A través de este proceso las empresas pueden detectar los excesos y la escasez de personas. Asimismo para alcanzar los objetivos se necesitan recursos humanos, de los cuales la organización debe tener la seguridad de poseer el número y el tipo de colaboradores en el lugar necesario y oportuno.

Se propone a la empresa, realizar un inventario de recursos humanos, para solventar la falta y el exceso de personas en las temporadas de producción. La organización deberá contar con una base de datos de los colaboradores, que contenga todos los registros e información detallada de cada empleado, como: nombres completos, nivel de escolaridad, empleos anteriores, capacitación, experiencia, puesto actual, sueldo, historial de su desempeño, entre otros. Esto ayudará a determinar el potencial humano y a disponer de los elementos idóneos para cubrir las vacantes disponibles por motivo de reemplazo o nuevas plazas.

Además los directivos o administrador de recursos humanos deberán analizar los puestos de trabajo, para determinar con seguridad los elementos necesarios

para llevar a cabo las tareas del puesto y evitar de esta manera los altos costos de mano de obra innecesaria en determinados periodos de producción.

4.3 RECLUTAMIENTO

Proceso que se ocupa de informar e interesar a las personas a solicitar empleo en una organización. La finalidad es obtener varios candidatos para luego elegir al idóneo. Existen dos maneras de reclutar personas:

- Reclutamiento interno, las oportunidades de empleo se otorgan a los colaboradores que ya forman parte de la empresa, siempre que cumplan con los requisitos establecidos.
- Reclutamiento externo, se puede realizar a través de varias fuentes, entre algunas se mencionan las siguientes: anuncios en radios y televisión, revistas, carteles, internet, volantes.

4.3.1 Anuncio publicitario

El siguiente anuncio publicitario, contiene información sobre el puesto disponible, así como los requisitos que debe reunir el interesado, el paquete de ofrecimientos por la empresa que contrata, fecha y dirección exacta para enviar la papelería.

Figura 1
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Modelo de anuncio publicitario



Solicita:
VENDEDOR

Requisitos

- Graduado a nivel medio
- Edad mínima 25 años
- Experiencia en ventas
- Manejo de computación
- Disponibilidad de horarios
- Excelentes relaciones interpersonales
- Acostumbrado a trabajar por metas
- Proactivo, organizado, creativo y responsable

Se ofrece:

- Salario competitivo
- Ambiente agradable
- Estabilidad laboral
- Prestaciones de ley

Del 15 al 30 de abril de 2015, los interesados pueden enviar curriculum vitae con fotografía reciente a: 5ta. Avenida 3-92 Zona 1, Barrio El Centro Santa Catarina Mita, Jutiapa, Guatemala.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

El ejemplo publicitario, es un anuncio que informa a la población interesada en ocupar un puesto de trabajo, detalles y requisitos necesarios para participar como posibles candidatos al cargo disponible en la organización.

4.3.2 Requisición de personal

Se propone un modelo de requisición de personal, con la finalidad de facilitar el proceso para ocupar nuevos puestos de trabajo en la organización.

Figura 2
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”
Requisición de personal

 REQUISICIÓN DE PERSONAL	
Número de requisición _____	
INFORMACIÓN GENERAL	
Fecha de recepción:	_____
Fecha del requerimiento:	_____
Nombre del solicitante:	_____
Puesto que desempeña:	_____
TIEMPO DE LA PLAZA	
Indefinido:	_____
Temporal:	_____
Código del cargo:	_____
Nombre del cargo:	_____
MOTIVO DEL REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Nuevo puesto:	Reemplazo: _____
PERFIL DEL PUESTO	
Académicos:	_____
Experiencia:	_____
Profesional:	_____
Edad:	_____
Sexo:	_____
Habilidades:	_____
Destrezas:	_____
Características:	_____
Firma: _____	
Nombre del jefe: _____	

Vo.Bo. Gerente General	

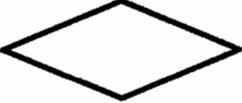
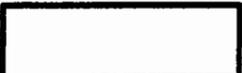
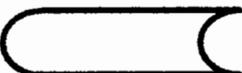
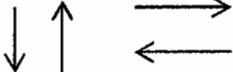
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La requisición de personal, es el primer paso que realiza el jefe o encargado al departamento de recursos humanos, para cubrir un puesto disponible mediante reemplazo o aumento de personal, cuya importancia recae en el cumplimiento de los requisitos del perfil de puestos como: los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia.

4.3.3 Simbología de flujogramas

A continuación se presenta la simbología de los diagramas, para comprender los pasos de los procesos de reclutamiento y selección diseñados en la propuesta.

Tabla 1
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Simbología de flujogramas

Símbolo	Descripción
	Indica el inicio o el final de un proceso.
	Conector: Representa una conexión de una parte a otra parte del Flujograma.
	Se refiere a un documento utilizado en el proceso.
	Decisión: indica las opciones que se pueden seguir como: sí o no.
	Actividad: representa la ejecución de tareas de un procedimiento.
	Datos almacenados: indica la acción del almacenamiento de datos o archivo de datos.
	Líneas de flujo: indican la secuencia en la que se realizan las operaciones.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La tabla anterior muestra los símbolos de importancia y el significado para comprender claramente los procedimientos a realizar, según los diagramas de reclutamiento y selección propuestos a la empresa en estudio.

4.3.4 Procedimientos para realizar el reclutamiento

Se propone la siguiente descripción de procedimientos para la realización del reclutamiento de personal en la organización.

Tabla 2
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Procedimientos para realizar el reclutamiento

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”		Procedimiento No. 1 Reclutamiento de personas	
		Inicia: Jefe de Área Finaliza: Coordinador RR.HH.	
Puesto responsable	Paso No.	Descripción de las actividades	
Jefe de Área	01	Realiza la requisición.	
	02	Reporta la requisición al Gerente General.	
Gerente General	03	Recibe y verifica si la requisición es por:	
		3.1 Reemplazo 3.2 Plaza nueva	
Coordinador de RR.HH.	04	Autoriza plaza nueva	
	05	Se reúne con el Jefe de Área y Coordinador de RR.HH. para revisar el perfil y descripción del puesto.	
	06	Busca el perfil en la base de datos de la empresa.	
		6.1 Si encuentra candidatos en la base de datos, se les informará del puesto vacante, para que presenten curriculum actualizado.	
		6.2 De no encontrar candidatos se procede a la realización del reclutamiento.	
	07	Se inicia el reclutamiento interno, de no encontrarse se procede al reclutamiento externo a través de los medios más convenientes para la empresa.	
	08	Recepción de papelería completa	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

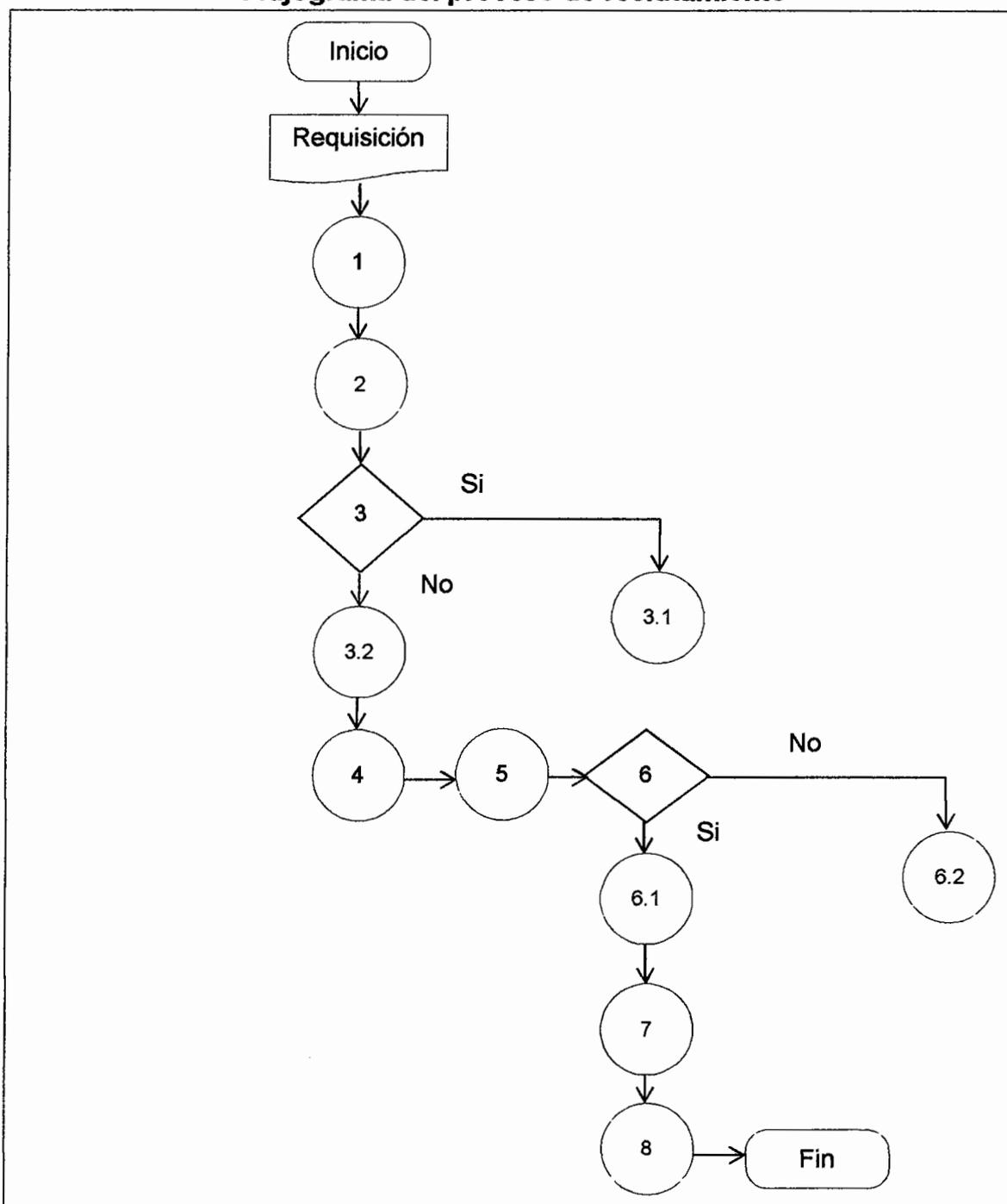
La tabla anterior es una guía de reclutamiento, se muestra cada uno de los pasos a realizar para la obtención de candidatos al puesto de trabajo disponible, este proceso inicia con la requisición de personal realizada por el jefe del departamento que necesita ocupar la vacante, enseguida el encargado o coordinador de recursos humanos informa internamente de la oportunidad y verifica si existen en el archivo personas que se apeguen a las características del perfil buscado, si no hay una persona que llene el perfil, se procede al reclutamiento externo, donde la empresa decide que fuentes son las más convenientes para la búsqueda de candidatos idóneos.

Es indispensable cumplir con el procedimiento para reclutar personas en la empresa, pues con la aplicación correcta de este, la organización será altamente productiva; asimismo los directivos y el coordinador de Recursos Humanos deberán ajustarse a la debida aplicación de dicho proceso y no permitir la contratación de colaboradores por afinidad o parentesco, lo cual solamente genera pérdida de tiempo, de recursos materiales y financieros.

4.3.5 Flujograma del proceso de reclutamiento

El Flujograma a continuación explica los pasos para aplicar el reclutamiento.

Figura 3
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Flujograma del proceso de reclutamiento



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

El reclutamiento de personas contiene una serie de etapas, las cuales deben aplicarse efectivamente como lo indica la figura anterior, obtener varios candidatos es de utilidad para la empresa, ya que tendrá la opción de abastecer la base de datos de quienes llenen los requisitos y además primero permite dar la oportunidad dentro de la empresa a quien tenga el perfil que se busca para la vacante, de no ser así se procede al reclutamiento externo.

4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Este permite a la organización establecer los lineamientos que permitan elegir entre varias personas, a una que cumpla con los requisitos necesarios para ocupar el puesto.

4.4.1 Procedimientos para realizar la selección

Se describen los pasos para realizar el proceso de selección de personas, por lo que en la tabla 3 se detallan las actividades a desarrollarse.

Tabla 3
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Procedimientos para realizar la selección

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”		Procedimiento No. 1 Selección de personas	
		Inicia: Coordinador de RR.HH. Finaliza: Coordinador RR.HH.	
Puesto responsable	Paso No.	Descripción de las actividades	
Coordinador de RR.HH.	01	Recepción de papelerías.	
	02	Realiza verificación de datos y referencias de acuerdo con los expedientes.	
	03	Solicita al candidato llenar la solicitud de empleo.	
	04	Realiza la primera entrevista	
	05	Cumplimiento de requisitos	
		5.1 Si cumple, se aplican pruebas técnicas y psicológicas.	
		5.2 No cumple, se descarta y se prosigue con la búsqueda de candidatos	
	06	Procede a evaluar los resultados de las pruebas	
	07	Realiza última entrevista y la propuesta económica.	
08	Indica el período de prueba		
09	Confirma la contratación		

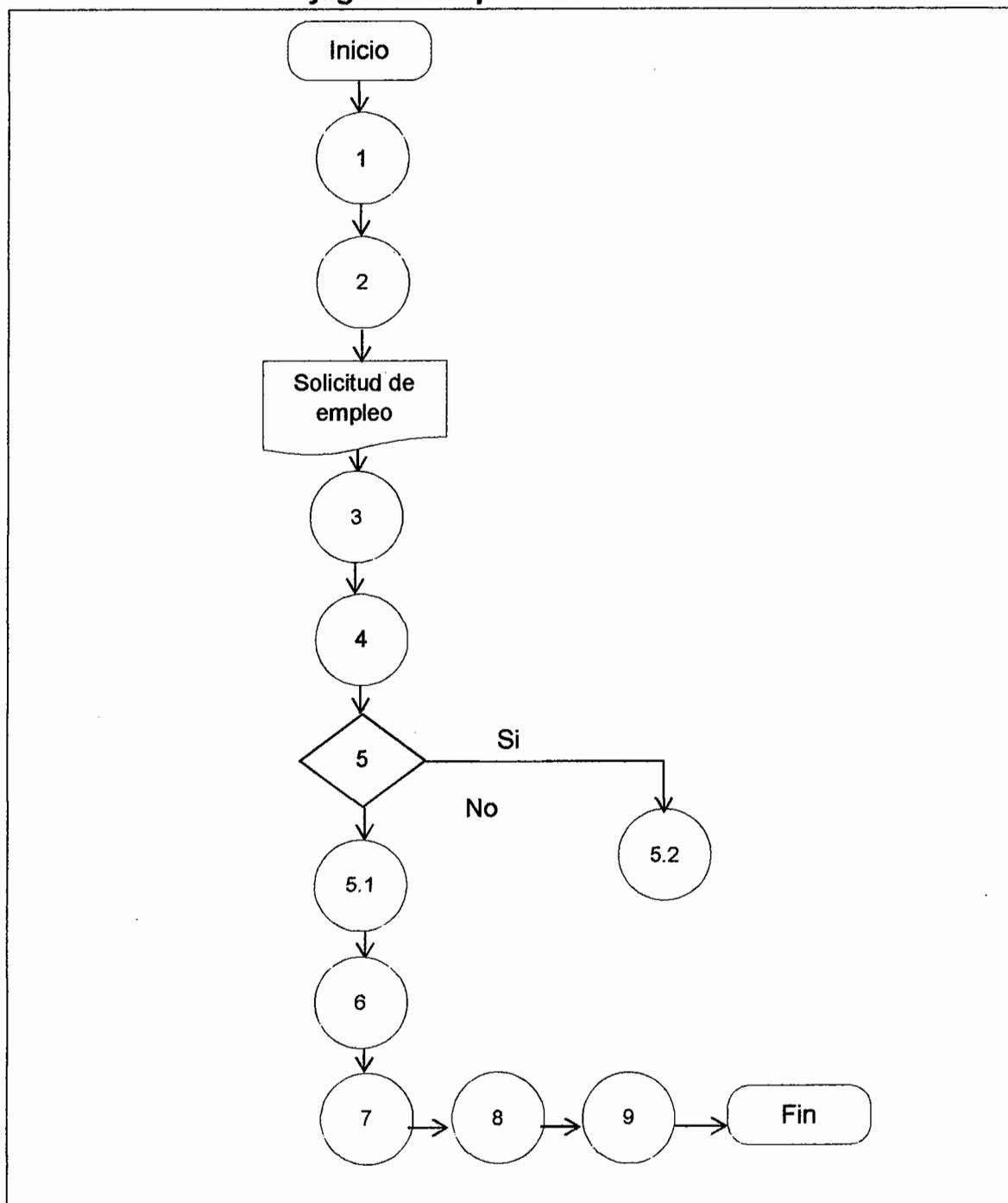
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La tabla anterior indica y propone que el coordinador de recursos humanos, realice los pasos del proceso de selección, el interés de este punto recae en que funciona como un filtro que se encarga de evaluar y analizar los perfiles de los candidatos.

4.4.2 Flujograma del proceso de selección

El flujograma a continuación explica los pasos para aplicar la selección.

Figura 4
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Flujograma del proceso de selección



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La figura anterior detalla el procedimiento a realizar para llevar a cabo la selección de personal, es un proceso dinámico que permite a la institución identificar o elegir a la persona dotada de eficientes cualidades y competencias.

4.4.3 Instrumento de solicitud de empleo:

Para orientar este proceso, se propone a continuación un modelo de solicitud de empleo, cuya importancia recae en seleccionar competentemente a los candidatos interesados en un puesto de trabajo.

Figura 5
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Instrumento de solicitud de empleo

	FOTO			
SOLICITUD DE EMPLEO				
Información Personal				
Nombre completo:				
Dirección:				
Estado civil:				
Fecha de nacimiento:				
Edad:				
No. DPI:				
Correo electrónico:				
Teléfono:				
Profesión:				
¿Trabaja actualmente?				
Formación Académica				
		Fecha		
Nivel	Establecimiento	Inicio	Final	Titulo
Primaria				
Básico				
Diversificado				
Universitarios				
Otros Estudios				
		Fecha		
Curso	Establecimiento	Inicio	Final	

Experiencia Laboral

Empresa:	
Teléfono:	Puesto:
Fecha de ingreso	Fecha de egreso:
Jefe Inmediato	Motivo del retiro:

Empresa:	
Teléfono:	Puesto:
Fecha de ingreso	Fecha de egreso:
Jefe Inmediato	Motivo del retiro:

Empresa:	
Teléfono:	Puesto:
Fecha de ingreso	Fecha de egreso:
Jefe Inmediato	Motivo del retiro:

Información Familiar

Nombres	Parentesco	Edad	Ocupación

Referencias Personales (no familiares)

Nombre completo	Teléfono

Documentación Adjunta

Fotocopia DPI		Antecedentes penales	
Referencias personales		Antecedentes policíacos	
Referencias laborales		Tarjeta de salud	
Cartas de recomendación		Tarjeta de pulmones	

Hago constar que la información es verídica y autorizo a la empresa Industria y Comercializadora K'tocalza, a realizar la verificación correspondiente.

Firma del solicitante: _____

El instrumento de solicitud de empleo presentado anteriormente, es el primer paso que llena el interesado en ocupar un puesto de trabajo, empieza por redactar cada uno de los datos solicitados en el formato, además sirve para saber que el candidato cumple con los requisitos de la vacante y pueda ser seleccionado para ocupar la plaza disponible.

4.4.4 Entrevista de selección de personal

Se presenta a continuación una entrevista estructurada de selección, orientada a la búsqueda del candidato idóneo.

Figura 6
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Entrevista de selección de personal

		ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
DATOS GENERALES			
Nombre completo:			
Edad:		Religión:	
Nivel Académico:		Estado civil:	
Puesto al que aplica		Profesión:	
PREGUNTAS			
1	¿Por qué quiere trabajar en Industria y Comercializadora K'tocalza?		
2	¿Por qué dejó el último trabajo?		
3	¿Qué experiencia tiene?		
4	¿Cómo se describe usted?		
5	¿Qué ha hecho para mejorar los conocimientos?		
6	¿Está buscando trabajo en otras empresas también?		
7	¿Tiene familiares o conocidos dentro de la empresa? ¿Quiénes son?		
8	¿Tiene disponibilidad de horario para trabajar?		
9	¿Podría trabajar de noche, fines de semana y asuetos?		

10	¿Qué remuneración desea obtener?	
11	¿Le gusta trabajar solo o en equipo? ¿Le es indiferente?	
12	¿Cuánto tiempo trabajará, si es contratado?	
13	¿Le han despedido de un trabajo? ¿Por qué?	
14	¿Por qué debe ser contratado?	
15	¿Le importa más el trabajo o el dinero?	
16	¿Qué característica le destacó el jefe anterior?	
17	¿Describa tres cualidades personales?	
18	¿Mencione tres debilidades personales?	
19	¿Puede trabajar bajo presión?	
20	¿Está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de los suyos?	
21	Tiene alguna pregunta?	

CONDUCTA OBSERVADA EN LA ENTREVISTA

Aspectos	excelente	bueno	regular	malo
Presentación personal				
Comunicación				
Cortesía				
Vocabulario				
Interés en el puesto				

Observaciones generales: _____

Aspirante recomendable:	SI	NO

Nombre del entrevistador: _____

Firma: _____

La anterior es una entrevista de personal, con la finalidad de conocer las aspiraciones del candidato acerca del puesto disponible, además facilita al coordinador de recursos humanos la toma de decisiones, este instrumento estructurado contiene veintiuna preguntas fáciles y accesibles de contestar, con la intención de que el interesado este cómodo con la conversación.

4.4.5 Contrato individual de trabajo

Se diseñó un modelo de contrato laboral, el cual debe aplicarse después de haber pasado los dos meses de prueba.

Figura 7
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Contrato Individual de trabajo

<p>_____,de_____años de edad, estado civil_____, guatemalteco, comerciante, Vecino de El Municipio de Jutiapa, Departamento de Jutiapa, me identifico con documento personal de identificación número _____ extendido por el Registro Nacional de las Personas de este Municipio; Actuando en representación de INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA, ubicada en: 5ta. Avenida 3-92 Zona 1, Barrio El Centro Santa Catarina Mita, Jutiapa; y _____, de_____ años de edad, estado civil_____, guatemalteca, Vecina de la Ciudad de Jutiapa, quien se identifica con Documento Personal de Identificación número _____, extendido por el Registro Nacional de las Personas de este Municipio, quienes en lo sucesivo nos denominaremos EMPLEADOR Y TRABAJADOR, respectivamente, consentimos en celebrar EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, Contenido dentro de las clausulas siguientes: PRIMERA: la Relación de trabajo se inicia el _____.</p> <p>SEGUNDA: el o la trabajador (a) prestará los servicios como Empacadora en el establecimiento. TERCERA: los servicios serán prestados en Industria y Comercializadora K'tocalza, ubicado en Santa Catarina Mita, Jutiapa. CUARTA: la Duración del Presente Contrato es por tiempo Indefinido. QUINTA: la jornada de Trabajo será Diurna de ocho horas diarias y de cuarenta y cuatro en la semana en horario de 8:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00 de lunes a sábado. SEXTA: el salario será de dos mil cuatrocientos noventa y siete con 04/100 de salario base y bonificación Incentivo Decreto 37-2001 de Doscientos cincuenta quetzales, en forma mensual. SEPTIMA: las horas extras, descansos semanales, descanso mínimo dentro de la jornada de trabajo, días de asueto, vacaciones, aguinaldo bonificación anual, en su caso normas protectoras para la mujer trabajadora, se otorgaran y pagaran como lo establecen las leyes laborales de la República. El presente contrato se suscribe en la ciudad de Jutiapa a los diez días del mes de enero del año dos mil quince.</p>	
<p>_____</p> <p>Empleador</p>	<p>_____</p> <p>Empleado</p>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

El contrato expuesto anteriormente, es un convenio realizado entre dos personas las cuales se denominan empleador y empleado, estas determinan cuales son los términos bajo los cuales se formaliza la relación laboral, como por ejemplo: el inicio de la contratación, el salario, las jornadas de trabajo, entre otras.

4.5 PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN

Es un sistema de orientación, la importancia es brindar información al nuevo colaborador, para que este pueda socializar y encajar dentro de la organización.

Este se divide en:

- Inducción a la organización
- Inducción al departamento
- Inducción al puesto de trabajo

4.5.1 Pasos de la inducción a la organización

Se desarrolló una guía de pasos para aplicar el proceso de inducción de personal en la empresa.

Tabla 4
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TICALZA”
Pasos de inducción a la organización

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TICALZA”		Procedimiento No. 1 Inducción a la organización	
		Inicia: Gerente General Finaliza: Coordinador RR.HH.	
Puesto responsable	Paso No.	Descripción de las actividades	
Gerente General	01	Convoca reunión general.	
	02	Leerá y entregará la carta de bienvenida.	
	03	Indicará funciones del puesto a ocupar.	
Jefe de área	04	Delegará a un compañero para que informe todo lo referente al puesto de trabajo.	
	05	Presentación de empleados y cargos que desempeñan.	
Coordinador de RR.HH.	06	Explicará funciones, objetivos y la relación del departamento de trabajo con otras áreas de la empresa.	
Jefe de área	07	Realiza el recorrido por las instalaciones con el nuevo colaborador.	
Coordinador de RR.HH.			

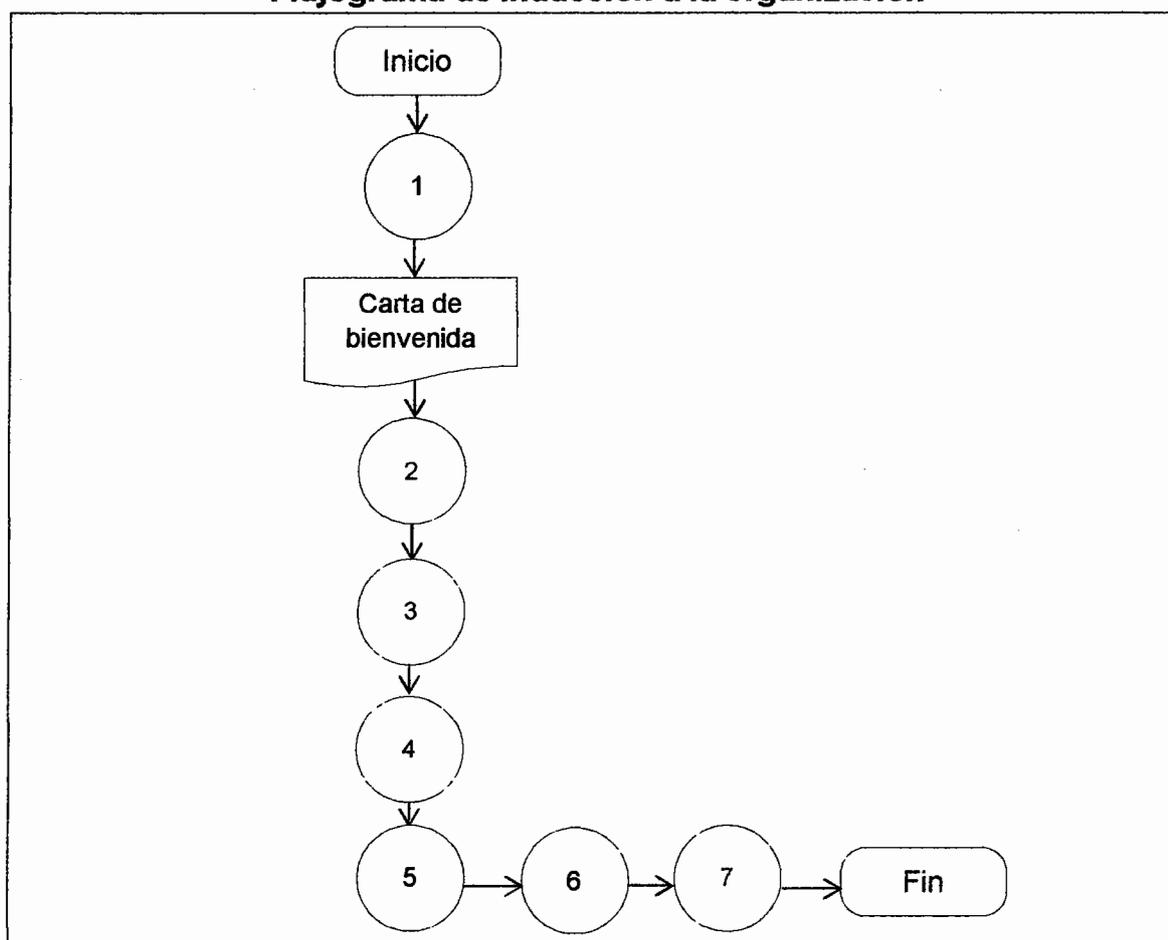
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La guía de inducción, presentada anteriormente demuestra las fases o pasos a seguir para incorporar al nuevo colaborador a la organización. Para la empresa en estudio, se necesita el involucramiento del gerente general, el coordinador de recursos humanos y el jefe de área, para desarrollar con éxito la orientación de las personas contratadas.

4.5.2 Flujograma de inducción a la organización

El siguiente flujograma está representado por una serie de figuras que demuestran el orden y función de cada uno de los pasos descritos en la tabla anterior.

Figura 8
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Flujograma de inducción a la organización



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

El Flujograma anterior describe cada uno de los pasos para realizar el procedimiento de inducción a la organización, el cual es sumamente necesario desde el inicio laboral para que el colaborador se familiarice y adapte de inmediato a la empresa.

4.5.3 Pasos de la inducción al puesto de trabajo

Se presenta una guía de inducción al puesto de trabajo, para que el colaborador conozca como y donde desempeñar las actividades laborales.

Tabla 5
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”
Pasos de inducción al puesto de trabajo

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”		Procedimiento No. 2 Inducción al puesto de trabajo	
		Inicia: Jefe de área Finaliza: Jefe de área	
Puesto responsable	Paso No.	Descripción de las actividades	
Jefe de área	01	Entrega manual de puestos.	
	02	Informar objetivos, tareas, atribuciones y responsabilidades del puesto.	
	03	Explicar como ejecutar detalladamente las actividades del puesto.	
	04	Instruir al uso de máquinas, equipo y herramientas.	
	05	Asignará a un colaborador para que capacite y ayude a resolver dudas.	

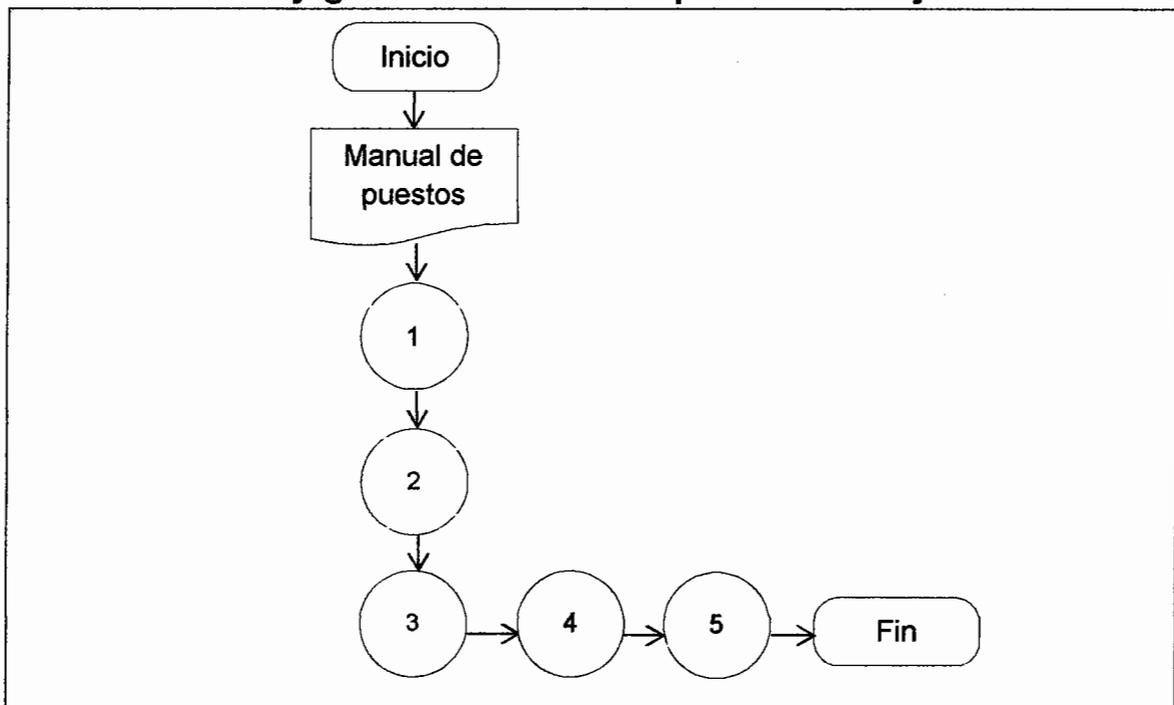
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

El cuadro propuesto anteriormente demuestra cada uno de los pasos con los cuales el jefe de trabajo debe orientar al nuevo colaborador, la finalidad es que, desde el inicio el empleado se involucre con las responsabilidades y se sienta parte de la empresa.

4.5.4 Flujograma de inducción al puesto de trabajo

Se presenta la figura que demuestra el procedimiento para la realización de la inducción al puesto de trabajo.

Figura 9
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”
Flujograma de inducción al puesto de trabajo



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La figura anterior indica los pasos a seguir al ingresar un nuevo colaborador a la organización, es indispensable instruir al empleado desde el inicio laboral, pues con ello contribuirá al alcance de metas y objetivos propuestos. Asimismo a lograr un ambiente armonioso, saludable y de confianza.

4.6 MANUAL DE INDUCCIÓN

Con el fin de apoyar este proceso se propone como herramienta el siguiente manual de inducción, para que sea utilizado con los nuevos colaboradores de la organización.



MANUAL DE INDUCCIÓN

Emisión: enero de 2016

4.6.1 Objetivos del manual

Se propone a la empresa aplicar los objetivos detallados a continuación para alcanzar la correcta aplicación de este manual.

4.6.1.1 Objetivo General:

Facilitar la adaptación e integración del nuevo colaborador a la empresa, departamento y/o puesto de trabajo, desde que se inicia la relación laboral.

4.6.1.2 Objetivos específicos:

- Facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores con el personal existente en la organización.
- Ofrecer la información necesaria, para que el trabajador labore de manera integral y cómoda.
- Formar equipos de trabajo de alto rendimiento.
- Permitir al nuevo colaborador conocer los derechos, obligaciones, responsabilidades y beneficios, que conllevan ser parte de la empresa.

4.6.2 Carta de bienvenida

Se propone a la empresa en estudio, la utilización de una carta de bienvenida, para que los nuevos colaboradores se sientan parte de la misma, desde el primer día de labores.

Señor (a): _____

Distribuidora y Comercializadora K'tocalza, le da la más cordial bienvenida a esta organización, que el transcurrir por la empresa sea una grata experiencia, le brindamos desde ya nuestro sincero apoyo.

Nuestro compromiso con la población desde el año dos mil ocho, es brindar productos de calzado de la mejor calidad para damas, caballeros y niños, estamos seguros que con su ayuda podremos ser mejores, ha demostrado capacidades y destrezas competentes para nuestra institución, lo que demuestra que es una persona dispuesta a la superación constante para ser mejor cada día.

Estamos completamente convencidos de que usted es la persona a la cual buscábamos para ocupar este puesto, donde su interés y el nuestro nos llevarán a sobrepasar las metas propuestas para alcanzar el máximo desarrollo de la institución.

Hemos preparado este manual de inducción general, donde hacemos constar varios aspectos de importancia que le servirán, para conocer más de esta institución. Para que usted conozca un poco de este manual una persona le guiará en el proceso de inducción con el objetivo de ayudarlo y orientarlo en las funciones de las cuales estará a cargo, se le sugiere que pueda expresar y compartir dudas, inquietudes y opiniones acerca del programa.

Le deseamos éxitos y que su estancia en este lugar sea grata.

Bienvenido,

Gerente General

Industria y Comercializadora K'tocalza

4.6.3 Reseña histórica

INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA

Es una empresa de calzado ubicada en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa, dedicada a la elaboración de calzado para damas, caballeros y niños. Fue creada en el año dos mil ocho, con la ayuda de una fundación cristiana llamada Christian Foundation for Children and Agin (CFCA) que significa Fundación Cristiana de niños y ancianos.

Roberto Hentzen, inició la idea de crear una institución sin fines de lucro con la finalidad de apoyar con un programa de apadrinamiento a niños y ancianos con necesidades básicas como: alimentación, educación, ropa, atención médica, a comunidades pobres en todo el mundo.

Santa Catarina Mita, fue seleccionado por la fundación a través de un sondeo, que lo calificó como un municipio de necesidad. Fué el fundador de la institución quien invito a padres de familia interesados en trabajar con el programa, pero luego de varias reuniones solo quedaron ocho personas, quienes actualmente son los socios de la empresa Industria y Comercializadora K'tocalza.

La empresa "**INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**" inició a organizarse informalmente en agosto de 2006, pero fue hasta el cinco de octubre del año 2008 que se inauguró como una industria y comercializadora de calzado. La propuesta de desarrollo se basó en un aporte inicial que la fundación concedería a los productores para iniciar con el proyecto. El monto otorgado como aporte fue de Q.40,000.00, con el que debían adquirir maquinaria, materia prima y algunas herramientas para fabricar los zapatos e iniciar sus actividades en un pequeño local dentro de la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, Jutiapa, con los socios como únicos productores.

Actualmente se encuentra ubicada en la 5ª. Av. Zona 1, Barrio El Centro, Santa Catarina Mita, Jutiapa y ya cuenta con veinte colaboradores: ocho socios y doce empleados. El principal cliente es la fundación CFCA, quien al final de cada año solicita varios lotes de calzado.

4.6.4 Filosofía de la empresa

Es necesario que los colaboradores de la institución se acoplen desde el inicio laboral a la visión y misión de la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos.

4.6.4.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación, diseño y comercialización de calzado con altos niveles de calidad mediante la aplicación de procesos efectivos, personal calificado y comprometido al bienestar social, que garantizan la satisfacción, confianza y lealtad de nuestros clientes.

4.6.4.2 Visión

Ser la empresa líder a nivel regional; en producción y comercialización de calzado, trabajar bajo estándares de calidad con altos niveles de competencia laboral, equipo tecnificado y diseños innovadores, que garanticen la satisfacción y preferencia de nuestros clientes, para asegurar el posicionamiento en el mercado nacional a través de una red de mayoristas y promotores.

4.6.5 Valores institucionales

La empresa debe compartir con carácter de pertenencia y compromiso, los valores institucionales a los colaboradores, los cuales se describen a continuación:

- **Tolerancia**
Es la capacidad de aceptar las ideas y creencias de las personas con respeto, aunque fueren muy diferentes a otras.
- **Respeto**
Permite la aceptación de virtudes y defectos de los demás, cuya finalidad es convivir con amabilidad y cortesía.
- **Perseverancia**
Es el ánimo que permite realizar sabiamente todo lo que se emprende, con fuerza, valor y entusiasmo para no abandonar las tareas establecidas.
- **Lealtad**
Es la fidelidad que se le da a alguien, o el resguardo de una palabra dada.
- **Honestidad**
Es la transparencia en el comportamiento humano, actuar con sinceridad ante las personas.
- **Responsabilidad**
Es la capacidad de cumplir a cabalidad las actividades encomendadas.
- **Trabajo en equipo**
Trabajar en armonía, respetar las ideas y esfuerzos de las personas, para lograr los objetivos de manera eficientemente.
- **Confianza**
Hacer que todos crean en nuestras acciones y resultados.

4.6.6 Objetivos de la empresa

Para que la empresa sea productiva y exitosa debe establecer una serie de objetivos realizables a corto y largo plazo, como los siguientes:

4.6.6.1 Objetivo general

Posicionar la empresa "INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA" en el mercado regional.

4.6.6.2 Objetivos específicos

- Aplicar eficientemente los procesos administrativos
- Generar mayores utilidades.
- Alcanzar solidez financiera.
- Aumentar los ingresos.
- Optimizar la producción.
- Innovar productos.
- Incrementar cartera de clientes.
- Crear la marca.
- Incrementar las ventas.
- Abrir una sala de ventas.

4.6.7 Políticas

Los colaboradores dentro de la institución deberán cumplir con las siguientes políticas.

4.6.7.1 Políticas de Recursos Humanos

- Respetar la jerarquía organizacional.
- Los trabajadores deben tener expediente laboral.
- Todo empleado debe firmar un contrato laboral.
- Todo colaborador deberá notificar la renuncia por escrito con quince días de anticipación a la fecha de retiro.
- El tiempo en horas o días de ausencia no justificado y autorizado, será descontado del salario.

4.6.7.2 Políticas Administrativas

- Los socios realizarán reuniones de manera mensual.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento adecuado y profesional.

4.6.7.3 Políticas financieras

- El pago de salario se realizará quincenalmente por medio de depósito a la cuenta bancaria.
- Todo depósito salarial será respaldado por medio de recibo de pago firmado por el empleado.

- No se otorgará anticipos salariales.
- No se otorgará créditos laborales.

4.6.7.4 Políticas de inventarios

- La materia prima será proporcionada a través de una requisición.
- Los trabajadores son responsables del material, herramientas y maquinaria de la empresa.
- La pérdida, daño y desperdicio de materias primas serán cobrados al empleado responsable de ella.
- El mantenimiento a la maquinaria se realizará trimestralmente.
- Los daños causados a la maquinaria serán cobrados al empleado responsable de ella.
- Trabajar bajo estándares de calidad.
- Mantener stock máximo.
- Se realizarán inventarios selectivos.
- Se realizará inventario general mensualmente.

4.6.7.5 Políticas de ventas

- No se otorgarán créditos en ventas.
- El costo de transporte por garantía, será cubierto por el cliente.

- Se otorgará garantía por el producto con defectos no mayor de ocho días y cambios por tallas no mayor de diez pares.
- Las ventas serán realizadas únicamente a través de la persona responsable de los pedidos.
- Toda venta se realizará por medio de una requisición.

4.6.7.6 Políticas de pago de salarios

- Durante el período de prueba, al colaborador se le pagará con cheque de la empresa.
- Todos los colaboradores de la empresa están obligados a solicitar en el banco la apertura de una cuenta de ahorro, con el propósito de que esta sirva para el depósito del salario respectivo.
- Los pagos de salario se realizarán quincenalmente y serán transferidos a las cuentas de los trabajadores mediante transacción bancaria.
- El pago de aguinaldo correspondiente al salario base, se realizará en dos partes, la primera el 15 de diciembre y la segunda el 31 de enero del año siguiente.
- El bono 14 será totalmente pagado, el 15 de julio de cada año.

4.6.8 Reglas y normas

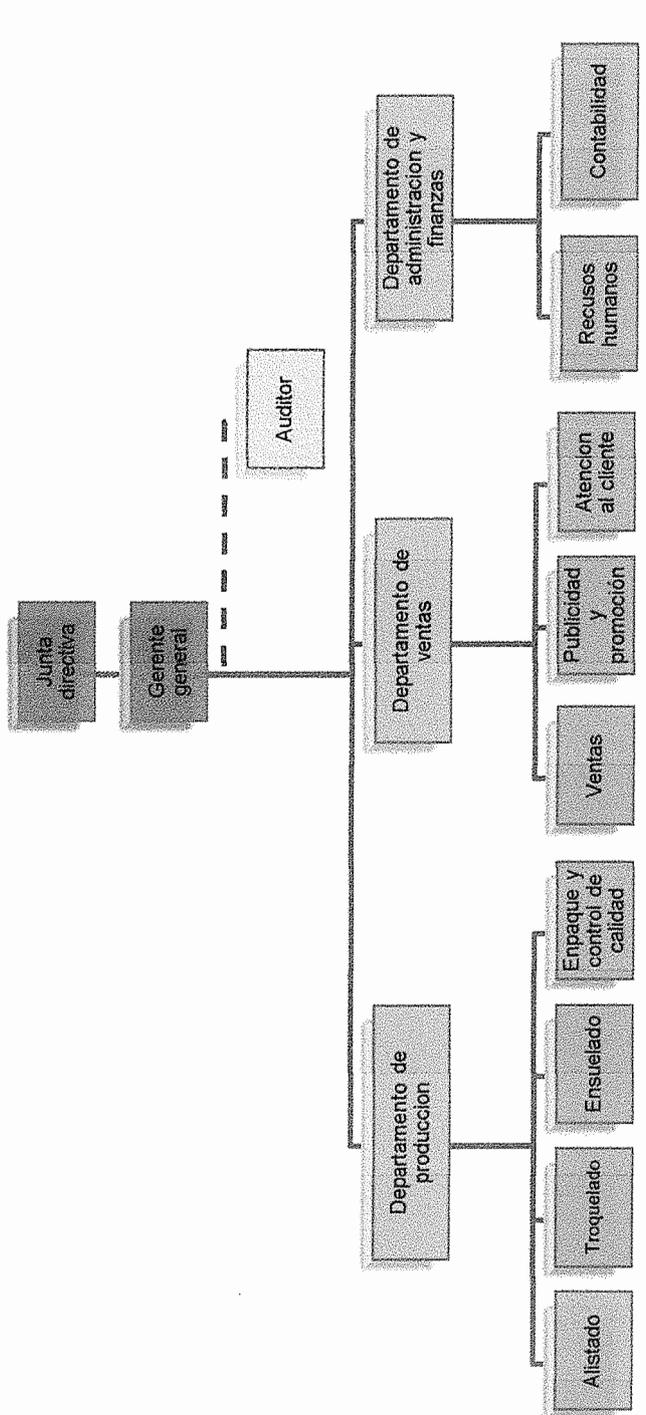
- Mantener limpias las áreas de trabajo.
- Respeto a compañeros y jefes de áreas.

- No utilizar vocabulario vulgar.
- No se permite el uso de celulares en horas de trabajo.
- Regular el audio de la música.
- Vestirse y usar el uniforme conforme a las normas de la empresa.
- No hacer bromas pesadas o tener conductas escandalosas.
- No ingresar o ingerir bebidas alcohólicas.
- No ingerir comida fuera del tiempo asignado.
- Acatar y aceptar reglas del jefe inmediato o de supervisor.
- No utilizar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse al compañero de trabajo.
- No se pueden recibir visitas de carácter personal en tiempo mayor de cinco minutos.
- No se permite a los trabajadores quitarse alguna prenda del uniforme, para ejecutar el trabajo.

4.6.9 Organigrama

Se propone a continuación con la intención de brindar orientación, dirección y organización a la empresa en estudio.

Figura 10
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Organigrama



Fuente: investigación de campo grupo EPS, segundo semestre 2014.

Diseñado para orientar a las personas en una organización, incluye diferentes departamentos y puestos de trabajo, se considera una herramienta de importancia y utilidad dado que refleja las jerarquías existentes en la empresa.

4.6.10 Jornada de trabajo

La jornada de trabajo será la siguiente:

De Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 horas

Sábado 8:00 a 12:00 horas

Con 2 horas de almuerzo:

De 12:00 a 14:00 horas

4.6.11 Período de prueba

Todo colaborador tendrá un período de prueba de dos meses, tiempo en el que será evaluado por el jefe inmediato superior, terminado el segundo mes será confirmado o rechazado. Si supera esta etapa, se procede a efectuar la contratación con los beneficios acordados desde el inicio.

4.6.12 Asistencia y puntualidad

Para dejar constancia y mantener el control en la organización, todos los colaboradores deberán firmar la entrada y salida de la organización en el libro de asistencia diaria.

4.6.13 Presentación personal

La empresa le otorgará tres playeras para uniforme, las cuales serán descontadas en pagos parciales del salario, las podrá combinar con pantalones de lona o tela de color azul o negro.

Todos los días deberá presentarse a las instalaciones bañado, peinado, perfumado, rasurado, uñas cortadas, cepillado y debidamente presentable portando el uniforme de la empresa en perfectas condiciones, bien lavado y planchado, zapatos lustrados, con calcetas o calcetines limpios y deberá portar el gafete que lo acredite como colaborador de la institución.

4.6.13.1 Gafete de identificación

Se presenta un modelo de gafete que portarán los colaboradores, el cual servirá para identificar a las personas de la organización.

Figura 11
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K‘TOCALZA”
Gafete de identificación

	
Nombre: _____	<p>FOTO</p>
Puesto: _____	
Válido hasta: _____	
Firma y sello de la empresa: _____	
<p>Esta credencial acredita al portador como empleado de la empresa</p>	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Este diseño se elaboró con la finalidad de ayudar a la empresa en estudio, a la identificación del personal que integra la organización, el cual deberá contener una foto tamaño cédula actualizada, el nombre completo del colaborador, el puesto o cargo que ocupa en la entidad, la validez del gafete y lo más importante la firma de autorización por el gerente general y el sello de la empresa.

4.6.14 Asuetos

Todo colaborador tiene derecho a descansar con goce de salario los días contemplados como asuetos, según establece el artículo 127 del Código de Trabajo, de la siguiente manera: uno de enero (año nuevo), Jueves, viernes y sábado santos, uno de mayo (día del trabajo), diez de mayo (para las madres

trabajadoras), treinta de junio (día del ejercito), quince de septiembre (día de la independencia), veinte de octubre (día de la revolución), uno de noviembre (día de los santos), veinticuatro de diciembre; medio día a partir de las doce horas, el veinticinco de diciembre; el treinta y uno de diciembre, medio día a partir de las doce horas, y el día de la festividad de la localidad.

4.6.15 Licencias

Todos los colaboradores tendrán derecho a gozar de licencias laborales con goce de salario, según el artículo sesenta y uno, literal h y ñ del Código de Trabajo, los cuales se describen así: tres días de licencia, por la muerte del esposo (a), pareja, padres o hijos, cinco días, al contraer matrimonio, dos días, por el nacimiento de los hijos, asimismo otros permisos o licencias que la empresa autorice y haya indicado que serán pagados al colaborador, también se le autoriza responder a citaciones judiciales, siempre que no exceda de medio día dentro del municipio y un día fuera del departamento, tendrá derecho a ejercer el voto en período de elecciones populares, el tiempo que sea necesario, incluso la segunda vuelta electoral, de igual manera para asistir a citas médicas, por accidente o revisión general, otorgadas por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS.

4.6.16 Derechos

Los colaboradores tendrán derecho a: firmar contrato temporal o indefinido, gozar de un período mínimo de quince días de vacaciones pagadas, después de haber trabajado continuamente por un año, el período de vacaciones solamente podrá dividirse máximamente en dos partes y la razón para hacerlo debe ameritarlo, al otorgamiento de licencias con o sin goce de salario, siempre respetando los intereses de la empresa, al pago de indemnización equivalente a un mes de salario por año laborado continuamente, a recibir el 15 de julio de cada año, el pago de bono 14, a recibir aguinaldo, igual al monto de un salario mensual, dividido en dos partes, las cuales serán pagadas el 15 de diciembre y

el 31 de enero del siguiente año, todo trabajador tendrá derecho a recibir el pago de salario justo, para cubrir y satisfacer las necesidades básicas, a recibir un trato justo y respetuoso de parte de todos los integrantes de la organización, la madre trabajadora, que se encuentre en gestación, tendrá derecho a descansar treinta días antes del parto y cincuenta y cuatro días después del nacimiento del hijo, durante diez meses la madre trabajadora, tendrá derecho a descansar una hora diaria, para alimentar al hijo.

4.6.17 Obligaciones

Todo colaborador deberá cumplir con lo siguiente: ejecutar las labores con cuidado y eficiencia, según el tiempo y forma solicitados; deberá guardar los secretos técnicos, comerciales y de fabricación, así como los asuntos administrativos, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa, aun después de haber terminado la relación laboral; someterse a exámenes médicos, para descartar el padecimiento de alguna incapacidad o enfermedad contagiosa e incurable; obedecer las órdenes e instrucciones de los superiores, respetar a todos los integrantes de la empresa y a los clientes; respetar el horario de trabajo, para desempeñar las funciones de trabajo con puntualidad, devolver al patrono los materiales no usados y conservar el buen estado de los instrumentos y útiles que se les otorguen para ejecutar el trabajo, permanecer en el área de trabajo, aprobar el periodo de prueba de dos meses, para poder ser contratado formalmente.

4.6.18 Prohibiciones

Todo empleado deberá acatar las siguientes prohibiciones: no se permitirá dentro de la empresa realizar propaganda política; es prohibido abandonar el trabajo en horarios de labor sin causa justificada o sin autorización previa; trabajar en estado de embriaguez o bajo el uso de drogas; utilizar para objeto diferente los útiles y herramientas de la empresa; portar armas de fuego o punzo cortantes de cualquier clase durante las horas de trabajo o dentro del

establecimiento, salvo aquellas que sean parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; se prohíbe hacer discriminación alguna por motivo de política, religión, raza y sexo; hacer o solicitar favores a cambio de obtener nombramientos, aumento de salario, promoción o cualquier otra ventaja empresarial.

4.6.19 Medidas disciplinarias

Para conservar la disciplina de los colaboradores, es necesario aplicar sanciones a todas aquellas violaciones al que el colaborador pudiera incurrir, por lo tanto se establecen las siguientes: llamada de atención verbal, que se aplicará por leves faltas dentro de la organización; amonestación escrita, la cual servirá de constancia y debe archivar en el expediente del colaborador; suspensión laboral, la cual será por un máximo de ocho días sin goce de salario; despido, se prescindirá de los servicios, por reincidencia y negligencia laboral.

4.7 CAPACITACIÓN

Lo que se busca con la capacitación es ampliar los conocimientos y habilidades de los colaboradores y mantener actualizada la mano de obra de la organización para que día con día logre afrontar los nuevos desafíos.

La capacitación ayuda a los empleados para la toma inmediata de decisiones, asimismo a emprender nuevas competencias laborales. La capacitación es indispensable porque ayuda a prevenir los riesgos en el trabajo, a incrementar la productividad y mejorar las conductas de los colaboradores.

Se propone a la empresa realizar una serie de pasos para determinar el tipo de capacitación que deben ejecutar inmediatamente para mejorar los conocimientos, habilidades y productividad de los colaboradores en la organización.

4.7.1 Pasos para determinar la necesidad de capacitación:

Se detallan una serie de pasos necesarios para capacitar al personal de la empresa en estudio.

- Detectar las necesidades de capacitación a través de la evaluación de desempeño que se realizará a los colaboradores, jefes y gerentes de la organización cada seis meses.
- Al saber de las necesidades de capacitación, la empresa deberá buscar el apoyo de instituciones como: INTECAP, Cámara de Comercio, Universidades, Ministerio de Salud, SAT, entre otras.
- En base a las necesidades elaborar un programa general de capacitación anual, en el cual mensualmente se impartan capacitaciones por departamento o área de trabajo.
- Al iniciar las capacitaciones se deberán aplicar por orden jerárquico, primero los gerentes y jefes, después los colaboradores.

4.7.2 Planificación de la capacitación

Es necesario desarrollar un plan de capacitación para lograr con efectividad el cumplimiento de labores, el cual se describe así:

- Después de haber detectado las necesidades de capacitación en la organización, el encargado o gerente de recursos humanos deberá convocar a los dirigentes y jefes de la empresa, para determinar qué tipo de adiestramiento aplicaran, a cuantos colaboradores, el lugar, fecha y hora a utilizar.

- Determinar en base a los recursos económicos de la organización si los capacitadores serán internos o externos.
- También deben determinar las herramientas a utilizar como: computadoras, cañonera, micrófonos, audífonos, en general todo lo que fuera necesario para impartir las capacitaciones.
- Hacer el calendario de capacitaciones en el cual no deberán afectar las funciones de los colaboradores.

4.7.3 Implementación y supervisión del programa de capacitación:

Para cumplir con las capacitaciones al personal es necesario evaluar constantemente el desarrollo de las mismas.

- El gerente o jefe de recursos humanos, deberá ser quien supervise que la aplicación del programa de capacitación se lleve a cabo.
- Además el gerente de recursos humanos tendrá que convocar a reuniones constantes para verificar la funcionalidad del programa de capacitación.
- Determinar si el programa de capacitación, satisface las necesidades de la empresa y si esta logra minimizar las debilidades encontradas.

4.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Este tipo de evaluación ayuda y permite a la organización a diagnosticar el comportamiento laboral de los colaboradores, a través de los resultados de esta, se logran establecer decisiones con respecto a estimulación, remoción y capacitación del empleado.

4.8.1 Formato de evaluación de desempeño

Se propone este instrumento, que será de mucha utilidad en la empresa. La siguiente evaluación de desempeño tiene cinco valoraciones importantes las cuales se dividen así:

1. Inaceptable
2. Deficiente
3. Aceptable
4. Bueno
5. Excelente

Figura 12
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Formato de evaluación del desempeño

		FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Fecha de evaluación:						
Datos del evaluado						
Nombre completo:						
Departamento:						
Cargo:						
Datos del evaluador						
Nombre completo:						
Período de evaluación						
Periodo del:						al:
Jefe inmediato:						
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	
Puntualidad						
Honradez						
Iniciativa						
Compañerismo						
Habilidad para decidir						
Acepta cambios						
Acepta dirección						
Acepta responsabilidades						
Actitud						
Atención a las reglas						
Cooperación						

Atención a los costos					
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Trabajo en equipo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización de actividades					
Cuidado del patrimonio					
Aspectos positivos del evaluado:					
Observaciones generales:					
Firmas					
Evaluado _____ Evaluador _____ Jefe inmediato _____					

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014

El instrumento anterior ayudará a medir el desempeño de los colaboradores, la finalidad es potenciar o reforzar todas las debilidades encontradas y fortalecer las habilidades del empleado. Es necesario que el jefe de área aplique este tipo de evaluación por lo menos dos veces al año, para identificar el potencial del recurso humano que posee la empresa.

4.9 REMUNERACIÓN

Es importante mencionar que todo trabajador tiene derecho a ser remunerado a cambio de prestar servicios de trabajo en todo tipo de organización. La remuneración incluye los pagos de: sueldos y salarios, bonos y las prestaciones de ley como: bono 14, aguinaldo, vacaciones, todo esto representa entre las personas y las empresas un intercambio de responsabilidades y derechos.

4.9.1 Modelo de recibo de pago mensual

Se propone un modelo de recibo de pago, en donde consta el pago a los colaboradores.

Tabla 6
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”
Modelo de recibo de pago mensual

Industria y Comercializadora K´totalza 5ta. Av. 3-92 zona1, Bo. El Centro Santa Catarina Mita, Jutiapa Departamento de Recursos Humanos Boleta de Liquidación de Salario Mensual			
Nombre:	Período de Pago:	Del: 01	Al: 31/01/16
DPI:	Días Computados:	30	
Depto: Administración	Sueldo Base Mensual:	Q	2,497.04
INGRESOS	VALOR	DESCUENTOS	VALOR
Salario Ordinario:	Q 2,497.04	IGSS:	Q 120.61
Séptimo:		Préstamo:	
Asueto:		Inasistencias:	
Bonificación 37-2001:	Q 250.00	Suspensiones:	
Bono Empresa:		Permiso sin Salario:	
Préstamo:			
Total de Ingresos:	Q 2,747.04	Total de Descuentos:	Q 120.61
Líquido a Recibir:	Q 2,626.43		
Firma de Aceptado y Recibido			

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014

Todos los recibos de pago a los colaboradores deben ser muy explícitos como se indica en el modelo anterior.

4.9.2 Modelo de recibo de pago de bono 14

El modelo de recibo de bono catorce, sirve a la empresa para dejar constancia del pago.

Tabla 7
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TICALZA”
Modelo de recibo de pago de bono 14

Industria y Comercializadora K´ticalza	
5ta. Av. 3-92 zona1, Bo. El Centro Santa Catarina Mita, Jutiapa.	
Departamento de Recursos Humanos	
Boleta de Liquidación de BONO 14	
Nombre:	Período de Pago: Del: 01/07/2015
DPI:	Al: 30/06/2016
Depto: Administración	Días Computados: 365
	Sueldo Base Mensual: Q. 2,497.04
INGRESOS	CANTIDAD EN LETRAS
Bono 14: Q 2,497.04	
Recibe: Q 2,497.04	Son: Dos mil cuatrocientos noventa y siete con 04/100
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Firma de aceptado y recibido	
Corresponde al período del 01 de julio de 2015 al 30 de junio de 2016	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014

El modelo anterior, es un aporte importante para la empresa en estudio, es necesario que cada empleado cuente con un expediente el cual contenga constancia de los pagos recibos por la labor realizada.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa en estudio, se presentan las siguientes conclusiones, las cuales fueron previamente analizadas con respecto a la problemática encontrada en la organización.

1. Se identificaron las debilidades y la necesidad de aplicar debidamente los procesos de la administración de recursos humanos, a falta de una persona responsable que se encargue exclusivamente de controlar y realizar de manera adecuada las funciones, mediante la utilización de instrumentos y nuevos lineamientos técnicos en la organización, todo se ha desarrollado empíricamente.
2. No se ejecuta ninguna planeación de recursos humanos, carecen de personal en las temporadas más importantes de producción, debido a la no realización de inventarios de empleados, que indiquen con seguridad el número y tipo correcto de colaboradores en los lugares adecuados y en el momento oportuno.
3. La escasa e inadecuada utilización de las técnicas de reclutamiento, incide negativamente al no ubicar, identificar y atraer suficientes candidatos que se adecuen al perfil que la empresa busca para ocupar el puesto de trabajo disponible.
4. El proceso de selección se conforma únicamente por una entrevista no estructurada y la aplicación de técnicas de simulación, son los únicos instrumentos que implementan en la organización, lo cual afecta en la toma de decisiones efectivas para la contratación final.
5. No existe un programa de inducción, lo cual limita a los nuevos colaboradores en la realización de las actividades, desde el inicio laboral, los empleados desconocen la filosofía, políticas, normas, derechos, obligaciones, jornadas

de trabajo, asuetos, licencias, prohibiciones, medidas disciplinarias, el organigrama y otras generalidades de importancia para el acoplamiento del trabajador.

6. El proceso de capacitación no se esta desarrollando actualmente en la empresa, lo cual ha afectado el desempeño de los colaboradores y por consecuencia a la organización en general.
7. No evalúan el desempeño de los colaboradores periódicamente para verificar si estos cumplen con los requisitos y objetivos establecidos por la organización.

RECOMENDACIONES

Se presentan las recomendaciones a las conclusiones mencionadas anteriormente, las cuales ayudarán a solucionar la problemática encontrada.

1. De acuerdo a la estructura organizacional, es necesario delegar a una persona como coordinadora de recursos humanos que se encargue exclusivamente de controlar y realizar de manera adecuada las funciones de la administración de recursos humanos de la empresa, de igual manera dotar a la institución de colaboradores eficientes, mediante la utilización de instrumentos y nuevos lineamientos técnicos que contribuyan al incremento de la productividad en la organización.
2. La organización realizará inventarios de personal, para determinar eficientemente que cuenta con el número y tipo de personas adecuadas, las cuales deben ajustarse a los requisitos establecidos en los perfiles de puesto.
3. Para mejorar el reclutamiento es necesario implementar otras técnicas tales como: carteles, volantes, anuncios en revistas, radio, televisión o la utilización de medios sociales por internet y otras herramientas e instrumentos propuestos que son de bajo costo para la organización y que ayudan a realizar este proceso de manera adecuada con el fin de obtener candidatos ideales al puesto vacante.
4. Beneficiaria implementar un proceso de selección que incluya la solicitud de empleo, una entrevista estructurada, pruebas psicotécnicas, técnicas de simulación y examen médico, tal como lo indica el flujograma e instrumentos propuestos para ejecutar coordinadamente todas las etapas de importancia, cuyo resultado será la obtención del candidato ideal para la efectiva contratación final.

5. Considerar un programa de inducción para que el colaborador conozca de manera formal todo lo referente al puesto, al departamento y a la organización por medio de un manual que contenga la bienvenida, filosofía, políticas, normas, derechos, obligaciones, jornadas de trabajo, asuetos, licencias, prohibiciones, medidas disciplinarias, el organigrama, entre otras generalidades de importancia para el rápido acoplamiento del trabajador.
6. Es preciso elaborar un programa anual de capacitaciones, cuyas necesidades o temas resulten de una evaluación realizada a los gerentes, jefes y colaboradores de la organización. Además sería muy beneficioso para la organización buscar el apoyo de instituciones como: Cámara de Comercio, Universidades, Ministerio de Salud, entre otras, que se especialicen en ese tipo de actividades, lo cual mejorará el desempeño y aumentará el desarrollo productivo de los colaboradores.
7. Realizar por lo menos cada seis meses una evaluación de desempeño para verificar el trabajo de los colaboradores con el objetivo de brindar retroalimentación para resolver las debilidades encontradas.

BIBLIOGRAFÍA

A continuación se detallan alfabéticamente los autores de los libros consultados para la elaboración de este informe.

- Asociación Guatemalteca de Exportadores (2013). **www.agexport.com**. Guatemala, Guatemala. Recuperado de:
<<http://export.com.gt/agexport/acerca-de/produccion-calzado>>
[Consulta: septiembre 2014].
- Cámara de Industria de Guatemala. Industriagate.com (2001). **Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines**. Guatemala, Guatemala. Recuperado de:
<<http://industriagate.com/gremial-fabricantes-calzado-productos-afines>>
[Consulta: septiembre 2014].
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano**. (3ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana
- Código de Trabajo (1992), Republica de Guatemala, decreto número 1441.
- Dessler G, Varela R. (2008) **Administración de recursos humanos**. (5ª ed).
- Dessler G. (2009) **Administración de los recursos humanos** (11ªed) Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hellriegel D, Jackson S. E., Slocum (Jr) J. W. (2009) **Administración Un enfoque basado en competencias**. (11ªed). Learning editores, S,A, México D.F.

- Hernández y Rodríguez, S. (2006) **Introducción a la administración “Teoría general administrativa” origen, evolución y vanguardia** (4ªed). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Información y Negocios (2000). **www.quiminet.com**. México, México. Recuperado de:
<http://www.quiminet.com/articulos/el-proceso-para-fabricar-calzado18313.htm?mkt_source=22&mkt_medium=11682306308&mkt_term=6&mkt_content=&mkt_campaign=1>
[Consulta: septiembre 2014].
- Marketing virtual (2010).**www.deguate.com**. Guatemala, Guatemala. Recuperado de: <<http://www.deguate.com/municipios/pages/jutiapa/santa-catarina-mita/economia.php>>
[Consulta: septiembre 2014].
- MBMT Internet (1999).**www.sapatosite.com**. Sao Paulo, Brasil. Recuperado de: <<http://www.sapatosite.com.br/portugues/historia.php>>
[Consulta, septiembre 2014].
- Municipalidad de Santa Catarina Mita (2013).
www.munisantacatarinamita.com. Santa Catarina Mita, Jutiapa, Guatemala. Recuperado de:
http://www.munisantacatarinamita.gob.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=111>
[Consulta: septiembre 2014].
- Koontz H. Weihrich H.y CanniceM.(2008). **Administración. Una perspectiva global y empresarial**. (8ªed). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Koontz H. Wehrich H. y Cannice M. (2012). **Administración. Una perspectiva global y empresarial.** (14ªed) .México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Múnch, L. (2010) **Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativa.** Pearson educación, México.
- Reyes Ponce, A. (2007) **Administración moderna.** México, Limusa S.A.
- Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela, Jones, (2008), **Administración - Un empresario competitivo** (2da. ed) México, D.F.
- Werther W.B. y Davis K. (2008) **Administración de los recursos humanos, El capital humano de las empresas** (6ª. ed).

ANEXOS

Anexo 1



Guía de observación Administración de los recursos humanos



Mediante la observación se pretende reunir información del tema de investigación ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”. La observación estará a cargo del entrevistador quien anotara lo que considere conveniente para realizar el análisis.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Organigrama no funcional
- No hay encargado de recursos humanos
- Socios laboran empíricamente
- Desconocen procesos empresariales

1.1. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- No realizan inventario de personal
- No realizan el análisis de puestos
- Hay excedente y escases de personal
- No hay perfiles de puesto
- Carecen de instrumentos para este proceso

1.2. RECLUTAMIENTO

- No hay instrumentos para aplicar este proceso
- Solamente utilizan las recomendaciones de los empleados para reclutar

1.3. SELECCIÓN

- Realizan entrevista informal
- No hay instrumentos
- Realizan pruebas de elaboración de calzado
- Nunca mostraron los contratos

1.4. INDUCCIÓN

- No existen manuales
- Desconocen la filosofía de la empresa
- Cuando entran a trabajar no indican nada

1.5. CAPACITACIÓN

- No capacitan
- Desconocen como hacerlo
- No hay un encargado para capacitar
- Hay Falta de interés
- Desmotivación en directivos y empleados
- Falta de fondos económicos

1.6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- No evalúan el desempeño
- No hay instrumentos de evaluación

1.7. REMUNERACIÓN

- Nunca mostraron recibos de pago mensual
- No firman recibos de pago
- A los empleados les depositan en una cuenta de ahorro bancario



Anexo 2

Cuestionarios para socios



Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario De Jutiapa JUSAC Licenciatura en Administración de Empresas Estudio Profesional Supervisado EPS

El objetivo de este cuestionario es verificar como se aplican los procesos en la administración de los recursos humanos de la empresa "INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA, asimismo se indica que los datos que se obtengan de esta investigación serán utilizados de manera confidencial. Se solicita al participante responder de manera clara y verídica.

Nombre: _____

Cargo: _____

Empresa: _____ Fecha: _____

Tipo De Sociedad: _____ Número De Empleados _____

Dirección: _____ Teléfonos: _____

Correo Electrónico: _____

Página Web: _____

Estructura Organizacional

1. ¿La empresa cuenta con un departamento para administrar los recursos humanos?

Si Defina
No ¿Por qué?

2. ¿Quién se encarga de administrar los recursos humanos de la empresa?

Socios

Colaboradores

Representante legal

Ninguno

Planeación de recursos humanos

3. ¿Considera que los recursos humanos en la empresa son importantes?

Si Defina
No ¿Por qué?

4. ¿Actualmente cuantos empleados laboran en la empresa?

5. ¿Considera que la empresa posee el número y el tipo adecuado de empleados?

Si Defina
No ¿Por qué?

6. ¿Considera que la empresa tiene escasez o exceso de personal?

Escasez

Exceso

7. ¿La empresa cuenta con perfiles de puesto?

Si Defina

No ¿Por qué?

Reclutamiento

8. ¿En la empresa se aplica el proceso para reclutar personal?

Si Defina

No ¿Por qué?

9. ¿Qué tipo de reclutamiento utilizan en la empresa?

Interno

Externo

10. ¿Qué fuentes utiliza la empresa para reclutar personas?

Anuncios en diarios o revistas	<input type="checkbox"/>	Consulta de archivos	<input type="checkbox"/>
Agencias de reclutamiento	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>
Contactos en escuelas o universidades	<input type="checkbox"/>	Anuncios de radio o t.v.	<input type="checkbox"/>
Carteles o anuncios	<input type="checkbox"/>	Volantes	<input type="checkbox"/>
Recomendación de empleados	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>

11. ¿Qué documentos solicita para reclutar personal?

Curriculum vitae	<input type="checkbox"/>
Papelería completa	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

12. ¿La empresa cuenta con una solicitud de empleo?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

13. ¿Los candidatos llenan la solicitud de empleo?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

Selección

14. ¿La selección del personal se realiza a través de?

Entrevistas Pruebas de personalidad

Prueba de conocimientos Técnicas de simulación

Pruebas psicométricas Ninguna

15. ¿Cuándo contratan personal lo hacen de manera verbal o escrita?

Verbal
Escrita

16. ¿El contrato laboral que utiliza la empresa, lo autoriza el Ministerio de Trabajo?

Si Defina
No ¿Por qué?

17. ¿La empresa solicita que los nuevos integrantes se realicen exámenes médicos?

Si Defina
No ¿Por qué?

Inducción

18. ¿Cuándo contrata al nuevo empleado ¿se le da inducción?

Si Defina
 No ¿Por qué?

19. ¿Con que tipo de inducción orienta al empleado?

Inducción al puesto
 Inducción a la empresa
 Ninguna

Capacitación

20. ¿Capacitan al personal?

Si Defina
 No ¿Por qué?

21. ¿En qué áreas capacita al personal?

Operativas
 Administrativas
 Mercadológicas
 Financieras
 Ninguna

22. ¿Qué tipo de capacitación proporciona la empresa?

Motivacionales	<input type="checkbox"/>
Técnicas	<input type="checkbox"/>
Empresarial	<input type="checkbox"/>
Motivacional	<input type="checkbox"/>
Gestión del desempeño	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

Evaluación de desempeño

23. ¿La empresa realiza alguna evaluación de desempeño?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

24. ¿Cada cuánto evalúan el desempeño a los empleados?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Remuneración

25. ¿La empresa paga a sus colaboradores el salario mínimo establecido en el Código de Trabajo?

Si Defina
 No ¿Por qué?

26. ¿Qué tipo de salario paga la empresa a los colaboradores?

Por unidad de tiempo
 Por resultados
 Por tarea

27. ¿Qué tipo de incentivos salariales otorgan a los empleados?

Bonos
 Recompensas
 Aumento de salario
 Participación
 Ninguno

28. ¿La empresa beneficia a sus colaboradores con el pago de: bono 14, aguinaldo, vacaciones e IGSS?

Si Defina

No ¿Por qué?



Anexo 3

Cuestionarios para colaboradores



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario De Jutiapa JUSAC
Licenciatura en Administración de Empresas
Estudio Profesional Supervisado EPS

El objetivo de este cuestionario es verificar como se aplican los procesos en la administración de los recursos humanos de la empresa "INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA, asimismo se indica que los datos que se obtengan de esta investigación serán utilizados de manera confidencial. Se solicita al participante responder de manera clara y verídica.

Nombre: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

Fecha: _____

Tipo De Sociedad: _____ Número De Empleados _____

Dirección: _____ Teléfonos: _____

Correo Electrónico: _____

Reclutamiento

1. ¿Cómo se enteró de la oportunidad laboral en la empresa?

Anuncios en diarios o revistas	<input type="checkbox"/>	Consulta de archivos	<input type="checkbox"/>
Agencias de reclutamiento	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>
Contactos en escuelas o universidades	<input type="checkbox"/>	Anuncios de radio o t.v.	<input type="checkbox"/>
Carteles o anuncios	<input type="checkbox"/>	Volantes	<input type="checkbox"/>
Recomendación de empleados	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cumplió con los requisitos del perfil de puestos?

Si Defina
 No ¿Por qué?

3. ¿Qué documentos le solicitaron al momento de presentarse a la empresa?

Curriculum vitae
 Papelería completa
 Ninguno

4. ¿Lleno una solicitud de empleo?

Si Defina
 No ¿Por qué?

Selección

5. ¿En el proceso de selección, realizo alguna de las siguientes pruebas?

Entrevista
 Pruebas de conocimientos
 Pruebas psicométricas
 Ninguna

6. ¿Quién lo contrato?

Socios

Representante legal

Otros

7. ¿Lo contrataron de forma verbal o escrita?

Verbal

Escrita

8. ¿Le realizaron exámenes médicos antes de laborar en la empresa?

Si Defina

No ¿Por qué?

Inducción

9. ¿Participo en algún programa de inducción?

Si Defina

No ¿Por qué?

10. ¿Recibió algún tipo de entrenamiento para ejercer el cargo adquirido?

Si Defina
 No ¿Por qué?

11. ¿Le indicaron las funciones principales del puesto adquirido?

Si Defina
 No ¿Por qué?

12. ¿Qué tipo de inducción recibió?

Inducción al puesto	<input type="checkbox"/>
Inducción a la empresa	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

Capacitación

13. ¿Recibió algún curso de capacitación dentro de la empresa?

Si Defina
 No ¿Por qué?

14. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Técnica
 Empresarial
 Personal
 Motivacional
 Gestión del desempeño
 Ninguna

Evaluación de desempeño

15. ¿Ha participado en alguna evaluación de desempeño laboral?

Si Defina
 No ¿Por qué?

16. ¿Cada cuánto le evalúan el desempeño?

Mensual
 Trimestral
 Semestral
 Anual
 Nunca

17. ¿Le pagan el salario mínimo que establece el Código de Trabajo?

Si Defina
No ¿Por qué?

18. ¿El salario que le pagan es por?

Unidad de tiempo
Por resultados
Por tarea

19. ¿Recibe el pago de bono 14, aguinaldo, vacaciones e IGSS?

Si Defina
No ¿Por qué?
