

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL  
EN SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA UTATLÁN**



**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**POR**

**DÁMARIS AMADILIA BUCH TEXAJ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006.**

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina guerra
Vocal 1°.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°.	P.C. Efren Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5°.	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al punto CUARTO, inciso 4.5, Subinciso 4.5.1 del Acta 25-2005, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 6 de septiembre de 2005.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 11 de julio de 2006.

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

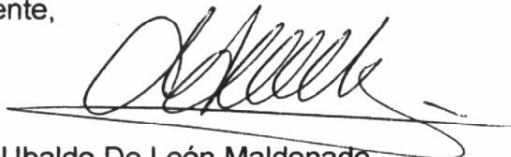
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, de fecha 24 de febrero de 2006, procedí a asesorar a la estudiante Damaris Amadilla Buch Texaj en la elaboración de su tesis titulada **"ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA UTATLÁN"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la institución objeto de estudio.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 1804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
NUEVE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, Subinciso 6.1.1 del Acta 41-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de noviembre de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 136-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de septiembre de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA UTATLÁN", que para su graduación profesional presentó la estudiante DÁMARIS AMADILIA BUCH TEXAJ, autorizándose su impresión.

Atentamente.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. ANGEL JACOBO MEI ENDEZ MAYORGA  
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

*"Todo Por Ti Carolingia Mía"*  
Dr. Carlos Martínez Durán.  
2006: Centenario de su Nacimiento.

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS: El dador de la sabiduría y todo conocimiento  
Por permitirme el éxito que soñé.
- A MI PATRIA GUATEMALA: Por brindarme la oportunidad de ser profesional  
y ser parte de su enaltecimiento.
- A MI MADRE: GABRIELA TEXAJ DE BUCH  
Gracias madre por enseñarme a luchar por lo  
que anhelo, siempre estará en mi corazón.
- A MI PADRE: MARIO BUCH SARAZÚA  
Por todo su esfuerzo y apoyo en todo momento,  
le agradezco y lo hago parte de este triunfo.
- A MI ESPOSO: ELADIO ARTEMIO MONTÚFAR GIRÓN  
Por su apoyo incondicional y permitirme hacerte  
parte de este triunfo. Te amo y siempre te  
amaré.
- A MI BEBE: Que Dios ha permitido que ya sea parte de mi  
vida y un motivo mayor de superación.
- A MI HERMANO: MARIO SAMUEL BUCH TEXAJ  
Por ser un maravilloso ejemplo en excelencia y  
Superación.
- A MIS HERMANAS: LESBY, SANDRA Y EVELIN  
Por el apoyo y comprensión que me han  
brindado siempre.

A MIS CUÑADOS:

BENJAMÍN Y EDWIN

Por el apoyo y muestra de aprecio en todo momento.

A MIS SOBRINOS:

NISSI, DEYLI, JOSUÉ, AARÓN, EMMANUEL Y KENNETH ÁSALE.

Por ser un motivo de ejemplo en superación secular.

A MI ABUELA:

PAULA XOYÓN

Por sus sabios consejos e intercesiones por mi al Todopoderoso.

A MIS COMPAÑERAS:

MIRNA, MARIELA, WENDY Y NANCY.

Por su apoyo y amistad que me inspiraron a lograr este triunfo.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO  
GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
No. Pág.

1.1 Administración	1
1.2 Administración de recursos humanos	1
1.3 Estrategias	12
1.4 Servicio al cliente	14

### CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL EN  
SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA "UTATLÁN"

2.1 Antecedentes históricos	16
2.2 Generalidades	17
2.3 Funciones establecidas	20
2.4 Diagnóstico del proceso de integración de recursos humanos	22
2.5 Análisis del índice de rotación de personal	28
2.6 Análisis del servicio al cliente	33

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA “UTATLÁN”**

3.1 Justificación	39
3.2 Objetivos de la propuesta	40
3.3 Introducción del manual de inducción	41
3.4 Objetivos del manual de inducción	41
3.5 Manual de inducción	42
3.6 Introducción del reglamento interno de trabajo	52
3.7 Objetivos del reglamento interno de trabajo	53
3.8 Reglamento interno de trabajo	54
3.9 Estimación de costos de la propuesta	66
3.10 Planificación de implementación de la propuesta	67
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>73</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICAS Y CUADROS

Gráfica No. 1 Organigrama actual	Pág. 19
Gráfica No. 2 Medio de ingreso a la empresa	25
Gráfica No. 3 Celebración de contrato al inicio de labores	26
Gráfica No. 4 Entrega de manual de inducción	27
Gráfica No. 5 Participación en talleres de capacitación	27
Gráfica No. 6 Toma de decisión para el retiro	31
Gráfica No. 7 Motivo de retiro	31
Gráfica No. 8 Distribución de clientes por sexo	33
Gráfica No. 9 Rangos de edades de los clientes	34
Gráfica No.10 Ocupaciones de los clientes	34
Gráfica No.11 Frecuencia de visita al supermercado	35
Gráfica No.12 Percepción del alto índice de rotación de personal	36
Gráfica No.13 Calificación dada al servicio recibido	37
Cuadro No. 1 Costo estimado de la propuesta	67
Cuadro No. 2 Plan de implementación	68

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano representa para toda organización, un elemento indispensable para el logro exitoso de sus objetivos; sin embargo suceden situaciones en las que se ve afectado dicho recurso y por ende, la organización misma. Esas situaciones pueden ser de distinta índole, pero el aspecto que hoy ocupa, se refiere al elevado índice de rotación de personal, entendiéndose este como el retiro constante de los empleados en una empresa; por lo tanto el tema del presente trabajo es “Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en Supermercados y Comercializadora Uatlán”.

En referencia a lo anterior, el presente documento contiene los resultados obtenidos del proceso de investigación, acerca de las causas que han generado un incremento representativo del índice de rotación de personal; del área de los supermercados de una empresa comercial de la cabecera departamental de Chimaltenango.

Por otro lado, además de determinar esas causas, se presenta una propuesta de las estrategias que se consideran eficaces para la reducción o erradicación del problema en mención. Las estrategias están referidas a un proceso de integración de personal, enfocado específicamente a las fases de reclutamiento, selección e inducción.

Por último, el documento está estructurado en tres capítulos, siendo el primero un marco teórico del tema, el segundo contiene la situación actual de la empresa con relación al proceso de integración de personal y el tercero, la propuesta de estrategias, para una efectiva administración del recurso humano en el supermercado.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El presente capítulo proporciona una serie de aspectos teóricos relacionados directamente con el tema del correspondiente trabajo de tesis denominado “Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en Supertiendas y Comercializadora Utatlán”; los cuales permitirán comprender de la mejor manera el contenido del documento general.

#### **1.1 ADMINISTRACIÓN**

##### **1.1.1 DEFINICIÓN**

La administración de manera general se define como “un proceso de cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar”. ( 3:2) Dentro de ese proceso se encuentra la dotación de personal, que actualmente es reconocida como un área interdisciplinaria denominada “Administración de Recursos Humanos”.

#### **1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

##### **1.2.1 DEFINICIONES**

Se refiere a “las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar”. (3:2)

“Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”(2:165)

“Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable” (2:165)

“Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales” (2:162)

Las políticas se enfocan a distintos aspectos, tales como: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos.

Previo a especificar qué incluyen las políticas en cada aspecto determinado, es conveniente conocer los objetivos de la administración de recursos humanos.

### **1.2.2 OBJETIVOS**

Según los objetivos de la organización así sean de producción y comercialización o de servicios, éstos darán origen a los objetivos de la administración de recursos humanos. Los principales son:

- “Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas, con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”.  
(2:167)

### **1.2.3 POLÍTICA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Dentro del sistema de administración de recursos humanos, se incluye el establecimiento de esta política, que integra las fases de reclutamiento, selección e integración de personal.

#### **1.2.3.1 RECLUTAMIENTO**

Esta etapa se define como “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (2:208)

El reclutamiento es entonces el inicio de un proceso cuyo fin es la provisión de personal idóneo para la organización; esta fase debe ser planeada cuidadosamente para evitar el riesgo del retiro precoz del personal, generando otros daños a la empresa. Es importante tener previamente establecidos los objetivos y necesidades de la organización.

El reclutamiento puede darse de dos formas interno y externo, es interno cuando se consideran como candidatos a los propios empleados de la empresa ya sean estos reales o potenciales y es externo cuando se consideran candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas.

“El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal

- Programas de desarrollo personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

El reclutamiento externo puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.” (2:221-226)

### **1.2.3.2 SELECCIÓN**

Esta fase es complementaria del reclutamiento y que unidas propician la dotación de personal para la organización.

“La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente restrictiva. De esa manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.” (2:238-239)

Cuando la selección es considerada un proceso se realiza a través de las siguientes etapas o fases:

1. “Recepción preliminar de candidatos

2. Entrevista de clasificación.
3. Aplicación de pruebas de conocimientos.
4. Entrevista de selección.
5. Aplicación de pruebas psicométricas.
6. Aplicación de pruebas de personalidad.
7. Entrevista de selección con el gerente.
8. Aplicación de técnicas de simulación.
9. Decisión final de admisión”. (2:268)

“Es a través de un conjunto de medios técnicos, como se alcanza la adecuación del personal a las necesidades de la organización. Los medios técnicos se resumen así:

- Hoja de solicitud
- Entrevistas
- Pruebas psicotécnicas y/o prácticas
- Investigaciones
- Examen médico”. (8:86)

### **1.2.3.3 CONTRATACIÓN**

Esta etapa consiste en “hacer de un buen candidato un empleado o trabajador” (8:84). La forma de concretizar esta etapa es generalmente a través de la celebración de contratos, los cuales son elegidos a conveniencia de la organización, y, por supuesto en consideración al empleado de nuevo ingreso.

### **1.2.3.4 INDUCCIÓN**

La inducción a los empleados se define como un “procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía” (3:249).

Esa proporción de información básica sobre los antecedentes de la compañía debe ser un proceso permanente que inculque en las personas, las normas, valores y patrones de conducta que la organización espera que prevalezcan.

Los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los casos, los empleados de nuevo ingreso reciben un manual o materiales impresos que tratan de los asuntos como el horario de trabajo, las revisiones del desempeño, como aparece en la nómina y las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones, a veces también se incluye las prestaciones de los empleados, las políticas de personal, los reglamentos y medidas de seguridad, entre otros aspectos.

La inducción debe ser una tarea permanente, es decir, con seguimiento que permita a los empleados aprender a conducirse en la cultura de la organización y ser productivos cada día.

#### **1.2.4 POLÍTICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

De manera global esta política permite diagnosticar y programar la preparación y rotación del recurso humano y el mejoramiento del mismo tanto a mediano como a largo plazo.

##### **1.2.4.1 CAPACITACIÓN**

Se define como “el proceso para enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo”. (3:249)

La capacitación representa una actividad bastante relevante tanto para empleados de nuevo ingreso como para los actuales, en el sentido de las habilidades que éstos requieren para desempeñar en forma eficiente su trabajo.



“Los programas de capacitación consisten en cinco pasos:

1. Análisis de las necesidades
2. Diseño de la instrucción
3. Validación
4. Aplicación
5. Evaluación y seguimiento”. (3:251)

#### **1.2.4.2 DESARROLLO**

“Se refiere al mejoramiento de los recursos humanos disponibles, a mediano y a largo plazos, teniendo en cuenta la realización en cargos más elevados de la organización.” (3:166).

Cuando el desarrollo de recursos humanos es considerado como una política se contempla dentro de ésta el entrenamiento y desarrollo de personal.

Algunos autores se refieren al desarrollo como un área genérica, la cual dividen en educación y entrenamiento, “el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.” (2:556)

“Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Una forma concreta del desarrollo en toda organización está en la oportunidad de hacer carrera profesional para sus empleados.

### **1.2.5 ROTACIÓN DE PERSONAL**

Denominada “turnover”, representa un factor relevante en la dinámica organizacional. Este término es utilizado para definir “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella. (2:188)

La forma general de expresar la rotación de personal es a través de índices anuales o mensuales.

Resulta bastante necesario que toda organización mantenga un equilibrio entre los ingresos y retiros del personal para lograr un nivel de recursos en proporciones adecuadas que garanticen un desarrollo integral de la organización.

La rotación de personal puede ser controlada y permitir así la dotación de personal según se requiera o bien puede estar fuera del control de la organización, esto se manifiesta cuando en un número muy elevado deciden retirarse los empleados, cuando esto sucede es de suma urgencia determinar las causas que lo están provocando para tomar medidas que disminuyan ese alto número de retiros.

“En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario

compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporción adecuadas para que opere el sistema” (2: 189).

#### **1.2.5.1 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

“El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo” (2:190).

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo solo son considerados los retiros o salidas, ya sean estas por decisión de la organización o de los empleados.

La fórmula a aplicar es la siguiente:

Índice de rotación de personal:  $(D \times 100) / PE$

Donde:

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado.

PE = promedio efectivo del período considerado, puede ser obtenido sumando los colaboradores existentes al comienzo y al final del período y dividiendo entre dos.

Esta ecuación es conveniente aplicar solamente cuando se consideran los retiros por iniciativa de los empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal.

El índice de rotación de personal también puede determinarse a través de la siguiente fórmula:

$$\text{IRP} = (\text{Número de empleados retirados en un período determinado} \times 100) / \text{Promedio de empleados en ese tiempo.}$$

### **1.2.5.2 DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

La calidad del sistema de toda organización se determina por el logro de sus objetivos y la optimización de sus recursos, es decir por lo eficaz y eficiente que resulte ser.

La rotación de personal no se reconoce como una causa sino como un efecto de determinados fenómenos surgidos en el ambiente tanto interno como externo de la organización que condicionan la actitud y comportamiento de su personal.

“Entre los fenómenos internos pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercida sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.” (2:195)

Estos aspectos son una clave que puede utilizarse, al planificar entrevistas con las personas retiradas y de esa manera diagnosticar en qué ha estado fallando la organización y determinar medidas que contribuyan a eliminar esas causas.

“Entre los fenómenos externos pueden citarse:

- La situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
- La situación económica
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. (2:195)

Por otro lado, los efectos o consecuencias que provoca el alto índice de rotación de personal están directamente relacionados a los efectos en la actitud del personal, es decir, en la imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas, por los empleados que están en la empresa, debido a la ausencia de sus compañeros o a la incomodidad de los nuevos compañeros, lo cual a su vez es una influencia en la actitud de clientes y proveedores. Para ampliar más el conocimiento acerca de este punto es recomendable ubicarse en el tema de los costos de la rotación del personal, que aparece a continuación.

### **1.2.5.3 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Entre las prioridades de toda organización está el minimizar costos en todas las áreas que le sean posibles. En cuestión del recurso humano depende de las políticas establecidas. Por ejemplo cuando se quiere mantener salarios muy bajos el personal se retira y al tener que aprovisionarse de nuevo personal pueda que represente mayores costos. Por ello es conveniente determinar hasta que nivel de rotación se puede llegar.

“La rotación de personal implica la siguiente clasificación de costos:

- a. Costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo con otro. Incluyen:
  1. Costo de reclutamiento y selección
  2. Costo de registro y documentación

3. Costo de ingreso
4. Costo de desvinculación

b. Costos secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

1. Efectos en la producción
2. Efectos en la actitud del personal
3. Costo extralaboral
4. Costos extraoperacional

c. Costos terciarios de la rotación de personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables. Entre dichos costos se encuentran:

1. Costo de inversión extra
2. pérdidas en los negocios” (2: 198-202).

### **1.3 ESTRATEGIA**

#### **1.3.1 DEFINICIONES**

Las estrategias pueden definirse como el resultado de “el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos”. Y también, como “la

determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”. (4:53)

Toda estrategia se establece con el propósito de determinar y comunicar, mediante objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la empresa; además, las estrategias permiten mostrar la dirección y el empleo de los recursos, y guiar hacia la visión a la empresa.

### **1.3.2 CLASIFICACIÓN**

“Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Según ellos las estrategias se clasifican así:

- **Formuladas:** la fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.
- **Consultadas:** en la práctica la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- **Implícitas:** sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.
- **Impuestas externamente:** en gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales”. (4:53-54)

## **1.4 SERVICIO AL CLIENTE**

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”.(11:4)

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta preactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (11: 491).

Las formas más generales en las que se manifiesta el servicio al cliente es respondiendo a las dudas, respecto a los productos en relación a precios, ubicación, facturación, reclamos, entre otros.

En la mayoría de los casos el servicio al cliente se proporciona en forma gratuita; sin embargo, representa un gran valor para la mayoría de los clientes.

Aunque a veces se considere de valor subjetivo, puesto que, para algunos clientes puede ser muy importante, para otros puede representar una actividad innecesaria; deben evaluarse las expectativas de los clientes, en cuanto al tema y posteriormente decidir si se tendrá como una actividad prioritaria de acuerdo al ambiente en que se desarrolle la organización.

### **1.4.1 SERVICIOS**

Una forma bastante sencilla de definirlos es “los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”. (11:3)

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico”. (9:3)



## **1.4.2 CLIENTE**

El cliente se clasifica en dos grupos, es decir existe el cliente interno y el cliente externo.

El término cliente externo “se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a una organización”.

Por otro lado el cliente interno “se refiere a los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios”. (11:93)

En consideración a la razón de ser de toda organización tanto lucrativa como de servicio social resulta de suma importancia velar porque todas las acciones que se planifiquen ejecutar resulten agradables y beneficiosas para los clientes.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL EN SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA “UTATLÁN”.**

En este capítulo se presenta una descripción de la información obtenida entorno a la situación actual, iniciando con los antecedentes históricos, la misión, visión, objetivo general, estructura organizacional, funciones establecidas y un análisis de la información sobre el proceso de integración de personal y del servicio al cliente ofrecido por la empresa.

#### **2.1 Antecedentes Históricos**

Supertiendas y Comercializadora “Utatlán”, ubicada en la 1ra calle 4-55 zona 2 de la ciudad de Chimaltenango, surge del espíritu emprendedor de una familia que desde hace más de 30 años toma la decisión de abrir una venta de medicina en Santa Apolonia, municipio del departamento de Chimaltenango, dado la gran cantidad de personas que transitaban por el lugar.

Al transcurrir el tiempo y tras la construcción de una carretera por la zona, el tráfico de personas por el lugar se vio disminuida, por lo cual se decide trasladar el negocio hacia San José Poaquíl; pero ya convertido en una farmacia. Con el paso de los años se fueron incorporando a la venta, el calzado y los trajes típicos.

Posteriormente, el suceso del terremoto del año 1976 obligó el traslado al municipio de Tecpán Guatemala, en donde se abre una farmacia más y donde posteriormente nace el primer Supermercado “Utatlán”.

El transcurrir de los años y el éxito logrado, permite la apertura de una nueva farmacia en Sumpango Sacatepéquez, a lo que posteriormente se le incorporó la venta de electrodomésticos.

La oportunidad de compra de un terreno en la cabecera departamental, motivó el pensamiento de abrir un negocio más, lo cual se hace realidad en el año 2002 con la apertura del segundo supermercado, ahora reconocido como Supertiendas y Comercializadora “Utatlán”, Chimaltenango.

Con cuatro años de operaciones surge un nuevo concepto adicionado al supermercado, el cual consiste en un Centro Comercial; con la intención de brindarles a los clientes una variedad de productos y servicios en un mismo lugar.

Hasta la fecha, la empresa es eminentemente familiar y tiene la visión de expandirse a toda la República de Guatemala con el concepto de Centros Comerciales “Utatlán”.

## **2.2 Generalidades Actuales**

### **2.2.1 Misión (Nuestra razón de ser)**

Somos una empresa dedicada a la venta de artículos en general, que ofrecemos a los clientes variedad de productos en un mismo lugar, con servicio de calidad,

amabilidad y comodidad. Comprometidos con la sociedad, con nuestros colaboradores en brindarles oportunidad de desarrollo, con nuestros asociados alcanzando el crecimiento adecuado y una relación beneficiosa con nuestros proveedores.

### **2.2.2 Visión (Hacia donde vamos)**

Ser una opción diferente de compra de artículos en general, obteniendo crecientes volúmenes de ventas y más participación del mercado. Obtener solidez y rentabilidad por medio de una operación que se base en el crecimiento del personal, de los proveedores y asociados.

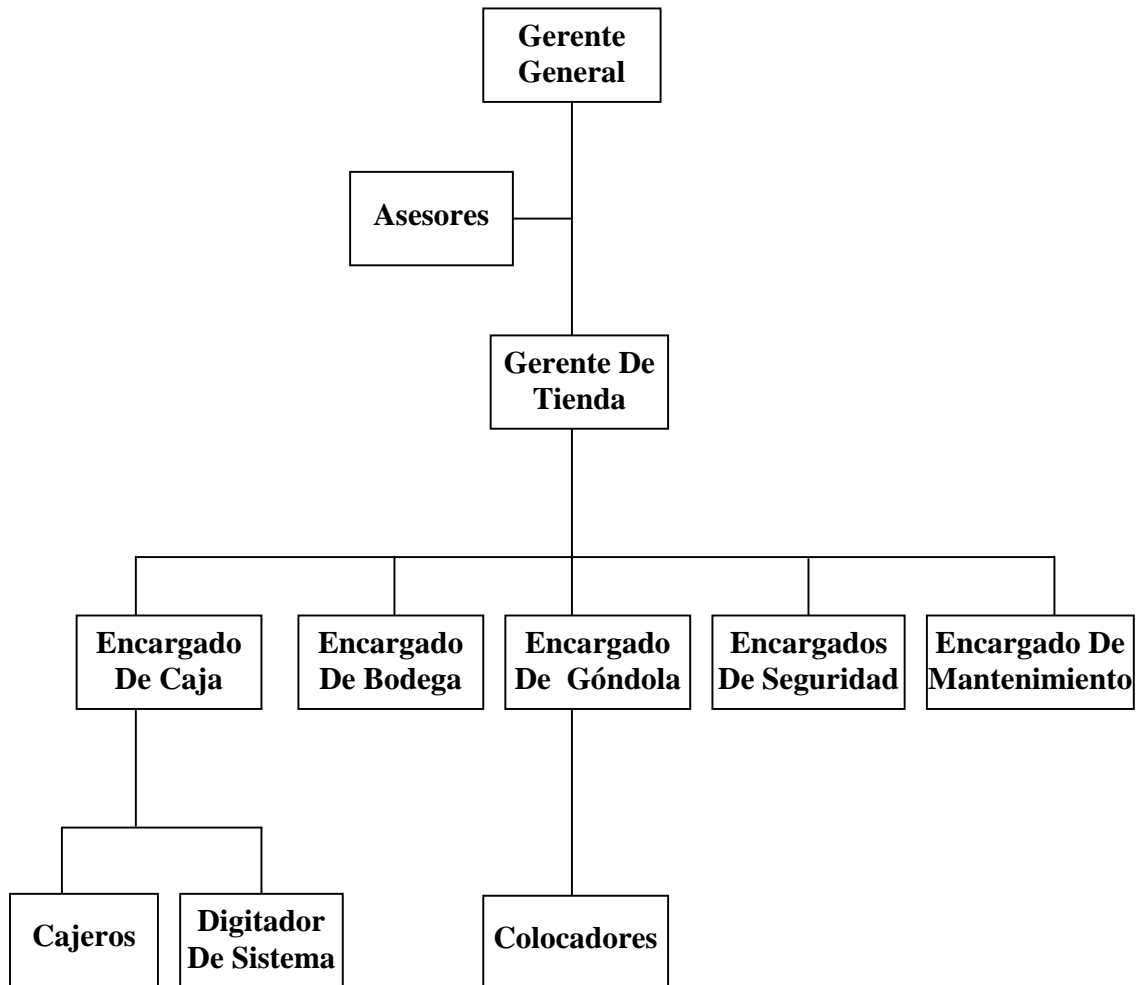
### **2.2.3 Objetivo general**

Alcanzar el desarrollo integral como una empresa que ofrece la mejor calidad, el mejor precio y un excelente servicio en productos básicos y del hogar.

### **2.2.4 Organización**

La organización de esta empresa está conformada actualmente por 2 ejecutivos y 12 del área operativa, haciendo un total de 14 empleados. Dicha organización se puede apreciar en la siguiente gráfica.

**Gráfica No. 1**  
**ORGANIGRAMA**  
**SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA UTATLAN**



Fuente: Supertiemendas Utatlán, Chimaltenango  
Diciembre de 2005

## **2.3 FUNCIONES ESTABLECIDAS**

### **2.3.1 Nivel administrativo**

#### Gerencia general

Desarrollo de políticas, fijación de metas y estrategias para toda la organización, asegurar el cumplimiento de todas las normas y procedimientos autorizados.

Garantizar la adecuada negociación con los proveedores.

Supervisar la logística de las actividades rutinarias de operación del supermercado.

Asignar los recursos financieros para el adecuado funcionamiento de las actividades del supermercado.

#### Gerencia de tienda

Asegura el adecuado funcionamiento de las operaciones, asignando recursos humanos y materiales suficientes para contribuir al desarrollo de la empresa.

Crear una buena imagen de la empresa para su reconocimiento en el mercado.

Administrar los recursos humanos.

Analizar el entorno empresarial.

### **2.3.2 Nivel operativo**

#### Área de caja

Manejo de recursos financieros y económicos de la organización.

Coordinar las actividades del área de caja.

Organizar los documentos fiscales.

Revisar y actualizar el sistema de inventarios.

Realizar el pago a proveedores.

Asistir a la gerencia general.

#### Área de góndola

Coordinar las actividades de góndola.

Revisar las existencias de góndola.

Revisar productos vencidos o dañados.

Mantener una adecuada disposición física de productos y góndola.

Asistir a los clientes en todo lo relacionado con precios y ubicación de productos.

Etiquetar los productos que no tengan precios o a los cuales se les haya cambiado.

#### Área de bodega

Manejo de productos, mantenimiento, limpieza y control de inventarios en el área de bodega.

Distribuir los productos en bodega.

Recibir los pedidos en bodega.

Llevar el control de los inventarios.

Transportar los productos de la bodega al supermercado y del supermercado a la bodega.

#### Área de seguridad

Vigilancia de las instalaciones, control de papelería de recepción y apoyo a las otras áreas.

Recibir y entregar paquetes.

Limpiar el área de recepción

#### Área de mantenimiento

Limpieza general de las instalaciones y apoyo a las otras áreas.

Mantener el orden del depósito de basura.

Descargar pedidos de productos.

## **2.4 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Previo a la descripción del respectivo diagnóstico, se da a conocer que existieron tres fuentes de información, las cuales corresponden al área administrativa de la empresa, representada por el gerente general, los ex empleados y los clientes actuales del supermercado.

Asimismo, cabe mencionar que las técnicas utilizadas para la ejecución del diagnóstico fueron: entrevista personal, observación directa, estudio documental y cuestionarios.

A continuación se presentan los resultados de la información recabada de acuerdo al orden mencionado anteriormente de las fuentes de información:

### **Información proporcionada por el área administrativa:**

De acuerdo a la información obtenida el proceso de integración de personal sucede de la manera siguiente:

El gerente general entre otras funciones tiene a su cargo la administración de personal por lo que es él, el encargado de planificar cubrir las plazas que van quedando vacantes; puesto que cuando algún empleado es despedido o presenta su renuncia es directamente con el gerente con quien se comunica; sin embargo, él mismo manifestó no realizar una adecuada planificación, por falta de tiempo y de preparación en esa área; por lo que solo opta por cubrir únicamente las plazas vacantes aunque en ocasiones se crean plazas temporales para trabajos extras, en horarios no fijos y días alternos, por ejemplo: auxiliar de



contabilidad para realizar la actualización de facturas, complementar papelería de tipo tributario, etc.

#### **2.4.1 RECLUTAMIENTO**

Esta fase es aplicada por el gerente general, sucede cuando se presenta la necesidad de llenar un puesto que ha quedado vacante.

Al dar inicio a la etapa del reclutamiento, se le da prioridad al interno lo cual sucede dando a conocer a los actuales empleados la plaza que se encuentra vacante y de no contar con candidatos familiares o amigos de ellos, se recurre al reclutamiento externo, el cual se realiza aplicando los siguientes medios:

- Avisos en cartelera externa del supermercado
- Anuncios en periódicos de mayor circulación (en casos en que se requiere personal con grado académico universitario).

#### **2.4.2 SELECCIÓN**

De acuerdo a la información obtenida se determinó que esta etapa se realiza en dos fases. La primera fase inicia con la recepción de papelería, la revisión, verificación y análisis de la misma, la preselección y la cita para resolver una prueba de actitud (Ver anexo No. 2), estas actividades están a cargo del gerente general. Luego de analizar las respuestas, se planifica la cita para entrevista personal para los que hayan respondido satisfactoriamente la prueba antes mencionada.

La segunda fase consiste en la entrevista personal, donde se determina la actitud de la persona, mediante el diálogo que se basa en determinar el interés y/o deseo de formar parte del equipo de colaboradores de la empresa.

Además, se informó por parte del gerente que no se maneja una guía de entrevista. Y para finalizar se les indica que la decisión se les notificará a través de una llamada telefónica.

### **2.4.3 CONTRATACIÓN**

Esta fase se realiza en relación a los requisitos mínimos, los cuales se consideran de manera general, las edades, el nivel académico y la experiencia, según lo requieran los puestos.

La decisión de contratación está a cargo del gerente general.

Sucede generalmente entre el séptimo y octavo día al que ha iniciado el reclutamiento, exceptuando las ocasiones en que se requiere inmediatamente de personal, que es en un período de dos días, es decir dependiendo de la necesidad que se esté dando en el supermercado.

Según la información del gerente, al momento de la contratación, no todos firman contratos, puesto que se les contrata previamente para un período de prueba. Y al finalizar este ya no se toman el tiempo específico para formalizar la relación laboral.

### **2.4.4 INDUCCIÓN**

Es una fase que está a cargo del encargado del área al que llegue el empleado de nuevo ingreso. La cual sucede solo de forma oral y bastante limitada por falta de tiempo, solo se dan a conocer las funciones y atribuciones de manera general.

Además, no existe un documento que contenga información completa acerca de la empresa, todo lo relacionada a los puestos de trabajo, beneficios, prestaciones, etc.

### **2.4.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

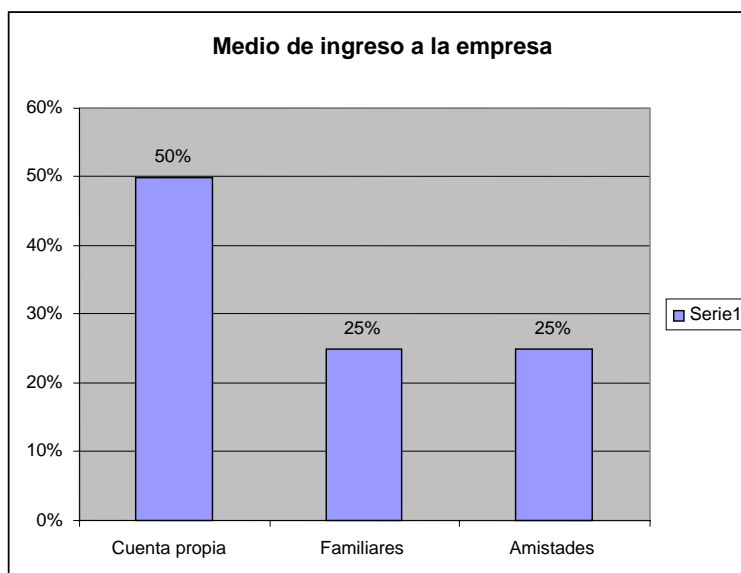
De acuerdo a lo investigado se determinó que la oportunidad de desarrollo que se ofrece consiste en participar en las actividades de capacitación; estas actividades de capacitación son realizadas por parte de las empresas Intecap, Cámara de Comercio y Cámara de Industria, a las cuales está afiliado el

supermercado y por otro lado, la flexibilidad de horarios para continuar estudios, solamente para los que así lo deseen.

### Información obtenida por los ex empleados:

Los ex empleados del supermercado conformaron otra de las fuentes de información, el número de ellos asciende a 20 personas (hasta la fecha en la que inició el trabajo de investigación, julio del 2005); sin embargo debido a la imposibilidad de localizar a todas por falta de información acerca de los domicilios y números telefónicos por parte de la empresa, se optó por entrevistar a los posibles de localizar, los que hicieron un total de 8 personas y considerando que representaban el 40% de la población total, siendo un porcentaje confiable para la respectiva inferencia, se tomó como base la información obtenida personalmente mediante un cuestionario previamente estructurado. (Ver anexo No. 1), y que a continuación se presenta con su respectivo análisis e interpretación.

Gráfica No. 2



Fuente: investigación propia, enero 2006.

El mayor de los datos (50%) indica que el medio de ingreso a la empresa más utilizado para lograr contacto con la misma es presentándose personalmente y averiguar si existe o no oportunidad de empleo, es decir que la mayoría son candidatos espontáneos y el restante porcentaje, indica que un cuarta parte (25%) de los candidatos llegan por medio de familiares y en igual cantidad llegan por medio de amistades.

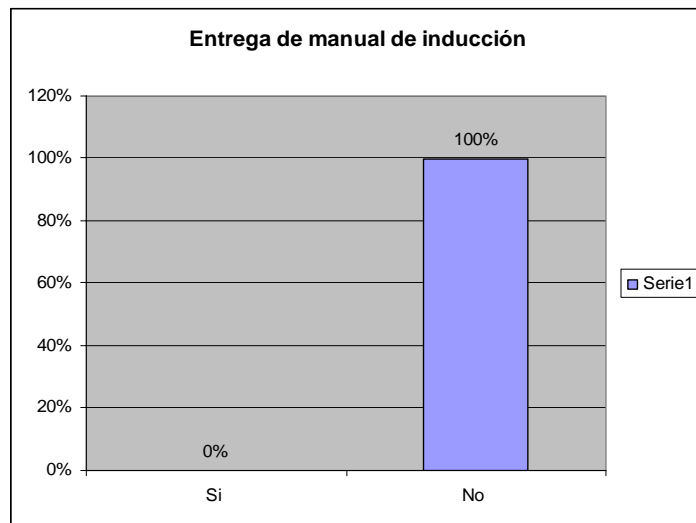
Gráfica No. 3



Fuente: investigación propia, enero 2006.

Los datos de la gráfica reflejan que una mayoría (75%) no celebra contrato de labores con la empresa, lo cual se considera una de las acciones que en alguna medida contribuyen a elevar el índice de rotación de personal; puesto que los entrevistados manifestaron que al no tener ninguna responsabilidad de ley que los obligue a terminar determinado tiempo de labores para no dañar a la empresa, no ven ningún obstáculo para retirarse cuando ellos así lo decidan. Por otro lado el restante 25% indicó que sí firman contrato de trabajo al finalizar el período de prueba correspondiente a dos meses de labores.

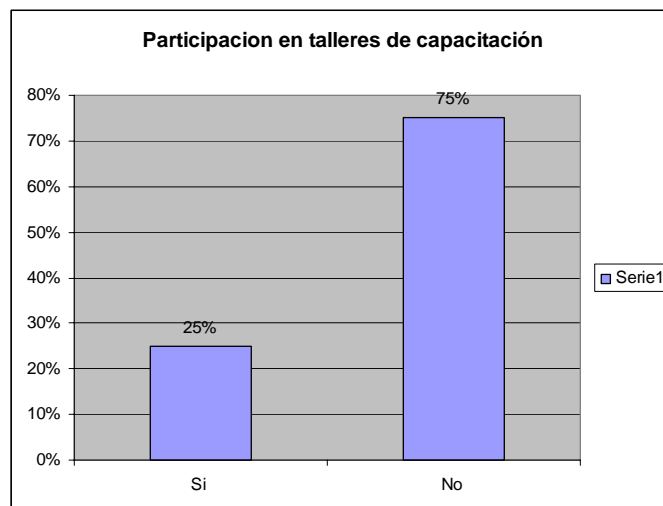
Gráfica No. 4



Fuente: investigación propia, enero 2006.

Según la información recabada, la totalidad (100%) de los entrevistados manifestó que la inducción que les proporcionan es únicamente de forma oral, bastante limitada y no se les entrega ningún documento donde se dé a conocer aspectos generales de la empresa y lineamientos referentes al puesto que ocuparán que les permita familiarizarse con mayor facilidad.

Gráfica No. 5



Fuente: investigación propia, enero 2006.

Como se puede observar, la oportunidad de participar en los talleres de capacitación, es bastante limitada; puesto que el 25% representa a muy pocos empleados que manifestaron haber participado. Se considera que una de las razones por las que no todos participan se debe a la desorganización de horarios que se maneja, ya que se determinó que a los que se les envía son aquellos que cuentan con tiempo disponible en la fecha en que está programado el taller.

Cabe mencionar que a pesar de que en esta actividad solo participa un porcentaje reducido de empleados, ésta sucede muy esporádicamente. Dichas actividades se llevan a cabo solo cuando las empresas a las que el supermercado está afiliado (Cámara de Comercio, Cámara de Industria e Intecap) las programan y cuando los temas se consideran convenientes para la empresa.

Por otro lado, lo que sucede negativamente es el ensanchamiento de puestos lo que significa que pasan a otro puesto de mayores funciones y responsabilidades, sin dejar de cubrir el puesto en el que estaban anteriormente, es decir, se adicionan funciones que implican mayor responsabilidad, sin recibir aumento de salario, además, ya no pueden atender ni una, ni otra área de manera eficaz. Asimismo, lo positivo que se encontró fue la accesibilidad a la que están sujetos si entre las metas individuales está el deseo de continuar estudios, debido a que la mayoría de los empleados ha alcanzado un grado académico de nivel medio. Por otro lado está la ayuda económica en casos de necesidad personal o familiar, dándoles anticipos de salario cuando así lo deseen.

## **2.5 ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

Mediante la aplicación de la fórmula para la determinación del índice de rotación de personal, se obtuvo el siguiente resultado:

Datos:

Período considerado: 1 año

Número de retirados: 5 empleados

Promedio de empleados en ese tiempo: 14

$$I R P = \frac{\text{Número de empleados retirados en un período determinado} \times 100}{\text{Promedio de empleados en ese tiempo.}}$$

$$I R P = \frac{(5 \times 100)}{14} = 35.71 \%$$

Este dato indica que el índice de rotación de personal está en un 35.71 % y considerando que aunque en realidad no existe un número que defina el índice ideal de rotación se considera normal un 10% o un 15%; por lo que significa que en esta empresa se está dando un constante desequilibrio en la realización de las actividades; puesto que el número de empleados que constantemente se retiran representa más de una tercera parte de su recurso humano.

Lo anteriormente explicado representa la razón principal que condujo a la realización de la investigación con el afán de determinar las causas y así mismo encontrar posibles soluciones para alcanzar el equilibrio que la empresa necesita para el logro de sus objetivos.

### **2.5.1 CAUSAS DEL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

Luego del análisis de la información recabada, se pueden mencionar entre los fenómenos relevantes que han provocado el alto índice de rotación de personal, en Supertiendas y Comercializadora “Utatlán”, los siguientes:

- El proceso de integración de personal, específicamente en las fases de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicadas por la empresa no han sido definidas ni aplicadas correctamente, es decir, no están orientadas específicamente a los objetivos organizacionales, en materia del recurso humano, puesto que ni objetivos ni políticas de personal han sido definidas concretamente, por parte de la organización.

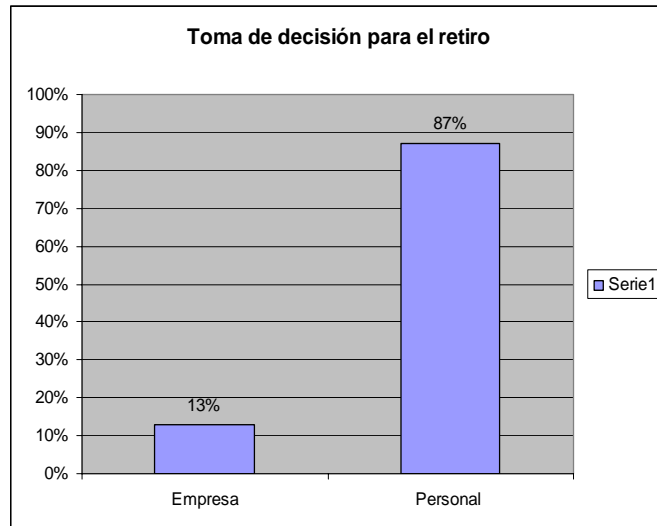
En la etapa del reclutamiento no se han utilizado las fuentes más efectivas ni aplicado los medios acordes a las condiciones de la empresa.

- En el desarrollo de la etapa de selección han existido algunas fallas, tales como la falta de claridad en los objetivos de recursos humanos y la manera de comunicárselos, así como en no dar a conocer a los candidatos la realidad del sistema de trabajo en relación a horarios, descansos, horas extras, etc.
- En el apartado anterior se menciona el horario, y, para ampliar es conveniente dar a conocer que fue una de las respuestas más frecuentes de los entrevistados, indicando que la forma en la que asignan los horarios no se les da a conocer en ningún momento del proceso de integración, lo cual indica que es resultado de un inefectivo proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Asimismo se determinó que sucede el fenómeno de disonancia cognitiva que se refleja en la falta de conocimiento real (cuando son candidatos), acerca del sistema de trabajo que se desarrolla en la empresa y que al enfrentarse a la realidad tanto de los horarios como de las actividades a las que deben acoplarse, no es como ello pensaban sino que la realidad es otra, por ejemplo: la distribución de las horas de trabajo es muy distante y no tienen libertad de organizarse personalmente en sus períodos libres y el día que les corresponde su descanso, reciben una llamada telefónica indicándoles que deben presentarse a trabajar.
- Las oportunidades de progreso que presenta la empresa son bastante limitadas, lo que hace que los empleados enfoquen la mirada en otras empresas que les pueda ofrecer mayores oportunidades, pues en la mayoría de los casos los empleados cuentan con un título a nivel diversificado y por ende aspiran a mejores puestos y salarios.



Las gráficas que se presentan a continuación representan parte del fundamento de las anteriores causas mencionadas.

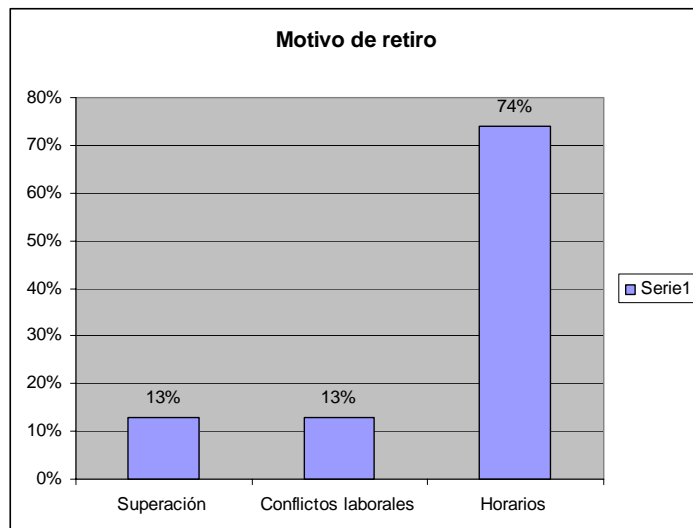
Gráfica No.6



Fuente: investigación propia, enero 2006.

Los datos de la gráfica anterior indican que la mayoría (87%) de los empleados retirados han tomado su propia decisión de retiro. Y seguidamente veremos los motivos.

Gráfica No. 7



Fuente: investigación propia, enero 2006.

Según lo mencionado con anterioridad, esta gráfica permite apreciar que el principal motivo del retiro de los empleados es el horario. Las explicaciones que se obtuvieron mediante las entrevistas coincidieron que consideran demasiado desorganizados los horarios, es decir, el día anterior se les informa del horario para el día siguiente, por otro lado muy sobrecargados, puesto que el día en que les corresponde su descanso, les indican que deben presentarse a trabajar y prácticamente ya no cuentan con tiempo para planificar sus actividades personales, lo cual no se les ha anticipado en el momento en el que se les ha contratado.

### **2.5.2 COSTOS DEL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL**

Los costos que representa el alto índice de rotación en la empresa, están relacionados directamente en primer lugar con el retiro de cada empleado y su reemplazo con otro, es decir, los costos primarios y que además están representados por gastos tales como los de emisión y procesamiento de solicitudes; gastos en publicación de avisos de reclutamiento.

Por otro lado los gastos secundarios que representa, cabe mencionar que éstos son intangibles, es decir, de carácter cualitativo y están referidos a la inseguridad inicial del empleado de nuevo ingreso y su interferencia en el trabajo de sus compañeros; además, la imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros tanto por el empleado que se retira como por el que inicia su cargo y que generan influencia en la actitud de clientes y proveedores.

En cuanto a los costos terciarios, puede mencionarse la falta de calidad en los servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

**Información obtenida mediante las entrevistas aplicadas a los clientes externos actuales de la empresa.**

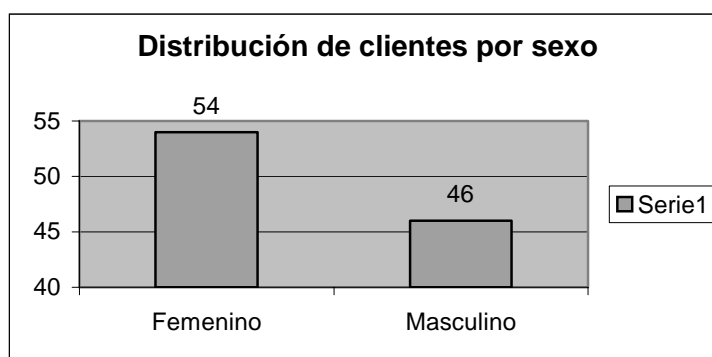
## **2.6 ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Este apartado representa para la empresa un aspecto de suma importancia, teniendo conciencia de que la empresa no existiría sin el cliente, razón por la cual se realizó una etapa de entrevistas con los clientes, el número de éstos se determinó mediante la aplicación de la correspondiente fórmula (Ver anexo No. 3); tomando como base el número promedio de clientes diarios; lo que dio como resultado una muestra de 150 clientes, cabe mencionar que se consideró distribuir la muestra de una manera equitativa para entrevistar a clientes a distintas horas del día y en diferentes días de la semana, con el propósito de que la inferencia fuese bastante confiable. Y, para obtener la información fue utilizado como instrumento un cuestionario previamente preparado. (Ver anexo No. 4)

El propósito de este análisis fue determinar si el alto índice de rotación que se está dando en el supermercado está siendo percibido por los clientes y en qué medida ellos se sienten afectados, para poder tomar medidas que contrarresten o eviten la insatisfacción de los clientes.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

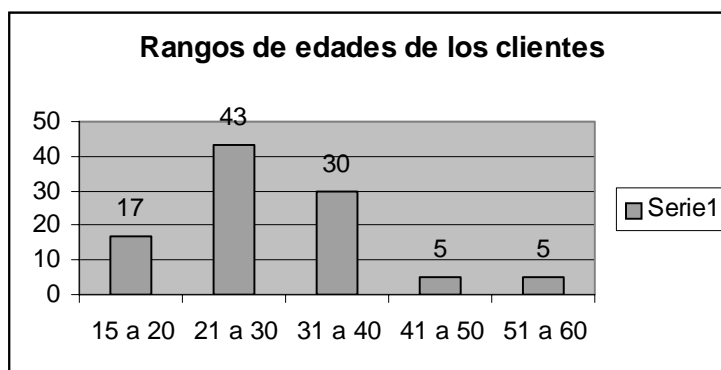
Gráfica No. 8



Fuente: investigación propia, febrero, 2006.

Como puede observarse en la anterior gráfica, la distribución de clientes según el sexo es bastante equitativa, es decir el supermercado el visitado casi en igual número de hombres y de mujeres; puesto que del 46% al 54% solamente hay una diferencia del 8%, lo que no es de gran representatividad.

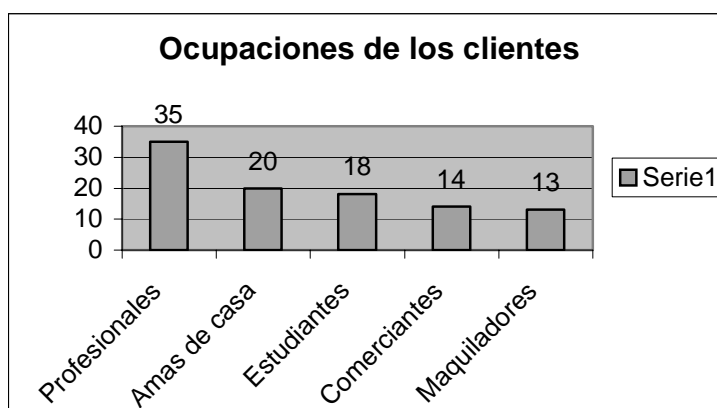
Gráfica No.9



Fuente: investigación propia, febrero 2006.

En relación a las edades de los clientes, puede observarse en la gráfica que una buena parte de ellos se encuentran comprendidos entre los 21 y 30 años de edad, seguida por los de 31 a 40, esto indica que en su mayoría son bastante jóvenes, en edad económicamente activa y va relacionado de manera directa a las ocupaciones de los mismos, lo que veremos a continuación.

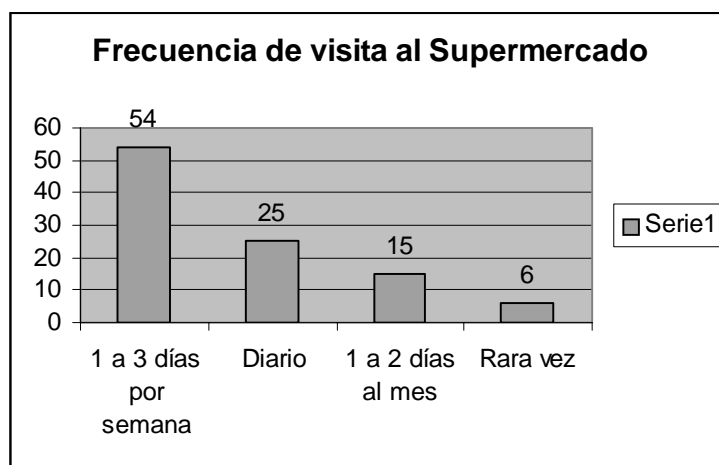
Gráfica No. 10



Fuente: investigación propia, febrero, 20006.

La anterior gráfica muestra que un porcentaje bastante representativo (35%), corresponde a clientes que tienen una profesión y que al mismo tiempo se encuentran en el desarrollo de la misma, lo que les permite económicamente hablando la adquisición de sus productos básicos y del hogar, entre otros, en el supermercado. Así mismo se puede observar que el otro 65% de los clientes se ubica en variadas ocupaciones, distribuidas así: el 20% son amas de casa, el 18% estudiantes, el 14% comerciantes y el 13% operarios de maquilas.

Gráfica No. 11



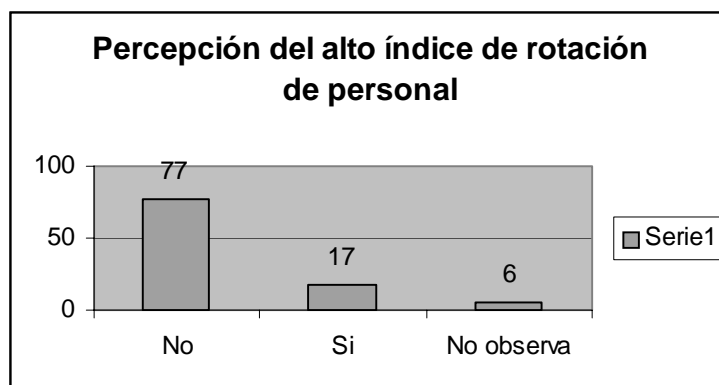
Fuente: investigación propia, febrero, 2006.

La frecuencia de visita de los clientes, como puede observarse es bastante marcada en las visitas entre uno a tres días por semana, es decir, este rango indica que la mayoría (54%) llega, uno, dos o hasta tres días en la semana al supermercado, seguida de la visita diaria que también está representada por un porcentaje (25%) bastante significativo.

En este apartado es importante mencionar que el horario de mayor afluencia es de 5:00 de la tarde en adelante, seguido del horario de medio día, debido a que son las horas de descanso de los profesionales y estudiantes no así de las amas de casa, sin embargo es la hora en que la mayoría de ellas ha terminado su

jornada de quehaceres domésticos y/o necesitan abastecerse de artículos necesarios para su familia.

Gráfica No. 12

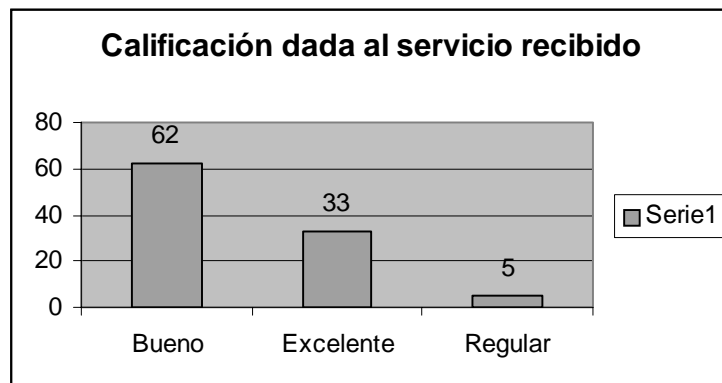


Fuente: investigación propia, febrero 2006.

Según lo mencionado con anterioridad, el objetivo principal de realizar el análisis del servicio al cliente consistió en determinar si el cliente percibía el cambio continuo del personal, y de ser positiva su respuesta en que sentido se sentía afectado, lo cual para beneficio del supermercado fue comprobado de manera negativa, es decir el 77% de los clientes manifestó no percibirlo; puesto que ellos prestan su mayor atención a la búsqueda de sus productos y del pago inmediato en caja, que es allí únicamente donde observan al empleado, en la mayoría de casos y donde manifestaron que siempre han visto a los mismos, lo que a su vez permite verificar que los empleados del área de góndola pasan desapercibidos y que es donde está concentrado el alto índice de rotación. Y, por otro lado el 17% que si lo percibía, manifestó no sentirse afectado en absoluto.

Por último un 6% indicó no darse cuenta si son los mismos o son nuevos empleados los que lo atienden cuando visita el supermercado.

Gráfica No. 13



Fuente: investigación propia, febrero 2006.

Para un mayor aprovechamiento de la oportunidad que se tuvo del contacto con el cliente, se decidió conocer la opinión en cuanto al servicio que les brinda el supermercado, y como puede observarse en esta última gráfica un 62 % lo calificó como bueno, debido a que consideran que existen algunas deficiencias que presentadas en el orden prioritario mencionado por los clientes consisten en la ausencia de precios en algunos productos, lo cual representa una situación desagradable en no encontrar todos los productos con su respectivo precio o en algunos casos ver un precio en la estantería y al llegar a caja, ver otro precio en la pantalla.

En segundo lugar mencionaron la falta de ayuda inmediata cuando ellos no encuentran algún producto; puesto que adjunto a esto se daba demasiado cambio de posición de los productos, lo que también les causa inconformidad porque en ocasiones llegan a comprar con demasiada prisa y no localizan el producto donde antes lo encontraban, y en tercer lugar también expresaron que hace falta bastante amabilidad y atención por parte de los empleados.

Por otro lado también se aprovechó para conocer cuáles son las ventajas que posee el supermercado y que lo hacen ser preferido por los clientes.

La información obtenida, reveló que prefieren buscar este supermercado primero por la ubicación en la que se encuentra y el horario de servicio, es decir que es bastante accesible y se encuentra en la ruta por la que transitan y en un horario bastante extenso, seguido de que consideran que la mayoría de productos tienen un precio bastante cómodo en relación a otros supermercados de la localidad, también por la exclusividad de productos que ofrece, refiriéndose a que encuentran productos que no venden en otros supermercados y por último mencionaron que también lo prefieren porque es un lugar bastante tranquilo y evita colas en el pago.



## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA “UTATLÁN”.**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo al diagnóstico realizado en Supertiendas y Comercializadora Uatlán; con el propósito de determinar las causas que han estado provocando un elevado índice de rotación de personal, que significa la inestabilidad laboral de un representativo número de sus empleados; se ha determinado la necesidad de la elaboración de dos documentos fundamentales, siendo estos un manual de inducción a la empresa y un reglamento interno de trabajo, de los que actualmente carece la empresa y que se considera permitirán a los empleados conocer la realidad del sistema de trabajo que se desarrolla en la empresa, las condiciones de trabajo a las que están sujetos, así como sus derechos y obligaciones, lo que ayudará a que ellos estén mejor familiarizados e identificados con la empresa y en consecuencia se mantengan estables en la misma.

A continuación se presentan los documentos mencionados con anterioridad y que constituyen el contenido de la propuesta.

## **3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **3.2.1 GENERAL**

Contribuir eficazmente con la empresa en el logro del desarrollo integral que la misma desea alcanzar, mediante la estructuración de la guía de un manual inductivo y un reglamento interior de trabajo, enfocados a la necesidad existente.

### **3.2.2 ESPECÍFICOS**

Proveer del modelo de un documento inductivo que contribuya a lograr una rápida y eficaz familiarización de los nuevos empleados con la empresa y al mismo tiempo alcanzar mayor rendimiento.

Proporcionar a la empresa un modelo de reglamento interno de trabajo que permita establecer la condiciones reales de trabajo en la empresa.

### **3.3 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN**

El presente manual de inducción para el personal de supertiendas y comercializadora Uatlán constituye un instrumento fundamental que contiene información específica acerca de la empresa en general, que permitirá al empleado de nuevo ingreso, conocer los aspectos más relevantes de la empresa y que al mismo tiempo permitirá una pronta y efectiva familiarización con la misma.

Los aspectos relevantes que contiene están relacionados a la historia de la empresa, la estructura organizacional, los productos que se ofrecen, las funciones generales de cada área de trabajo, orientaciones y políticas generales.

### **3.4 OBJETIVOS DEL MANUAL DE INDUCCIÓN**

- Orientar al personal de nuevo ingreso, ayudándolo a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que satisfaga tanto necesidades personales como organizacionales.
- Crear una guía práctica y útil para los empleados de nuevo ingreso de Supertiendas y Comercializadora Uatlán, que les permita desarrollar de manera eficaz sus actividades.
- Brindar al personal una herramienta, que sirva de retroalimentación en todo momento durante el desarrollo de sus funciones.

### **3.5 MANUAL DE INDUCCIÓN A SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA “UTATLÁN”**

**¡AHORA ERES PARTE DE LA MEJOR FAMILIA!  
LA FAMILIA DE COLABORADORES DE SUPERTIENDAS UTATLÁN.**

**Recibe la más cordial bienvenida, y agradecimientos por  
integrarte a nuestro excepcional equipo de  
colaboradores.**



**¡BIENVENIDO (A)!**

## **¡BIENVENIDO (A)!**

Ahora que ya eres parte de nuestro equipo, es necesario que conozcas y aprendas aspectos importantísimos acerca de nuestra organización y de la forma en que colaborarás, debes recodar siempre que tus funciones estarán relacionadas directamente con la razón de ser de tu nueva familia ¡EL CLIENTE!. Recuerda que siempre debemos dar lo mejor de nosotros mismos.



SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA “UTATLÁN”, surgió gracias al espíritu emprendedor de una familia, desde hace más de 30 años.

Ha venido evolucionando así: inició como una venta de medicina en Santa Apolonia, luego el negocio es trasladado a San José Poaquíl, convertido en una farmacia y posteriormente se abre una farmacia más en Tecpán Guatemala y es allí donde nace el primer supermercado “Utatlán”. Después de un tiempo se extiende hacia Sumpango Sacatepéquez y ahora estamos en la cabecera municipal de Chimaltenango, desde el año 2002.

Como puedes darte cuenta nuestra historia es muy interesante, y más aún ahora que tú formas parte de ella. Hasta la fecha nuestra empresa es eminentemente familiar y tenemos la visión clara de expandirnos a la República de Guatemala, pero como Centros Comerciales “Utatlán”; lo cual lograremos, gracias a tu colabora

.Ahora es importante que conozcas cual es nuestra razón de ser, a lo que le llamamos:

### ***Nuestra Misión***

“Somos una empresa dedicada a la venta de artículos en general, que ofrecemos a los clientes variedad de productos en un mismo lugar, con servicio de calidad, amabilidad y comodidad. Comprometidos con la sociedad, con nuestros colaboradores en brindarles oportunidad de desarrollo, con nuestros asociados alcanzando el crecimiento adecuado y una relación beneficiosa con nuestros proveedores”.

Y, ahora debes conocer hacia donde queremos llegar, a eso le llamamos

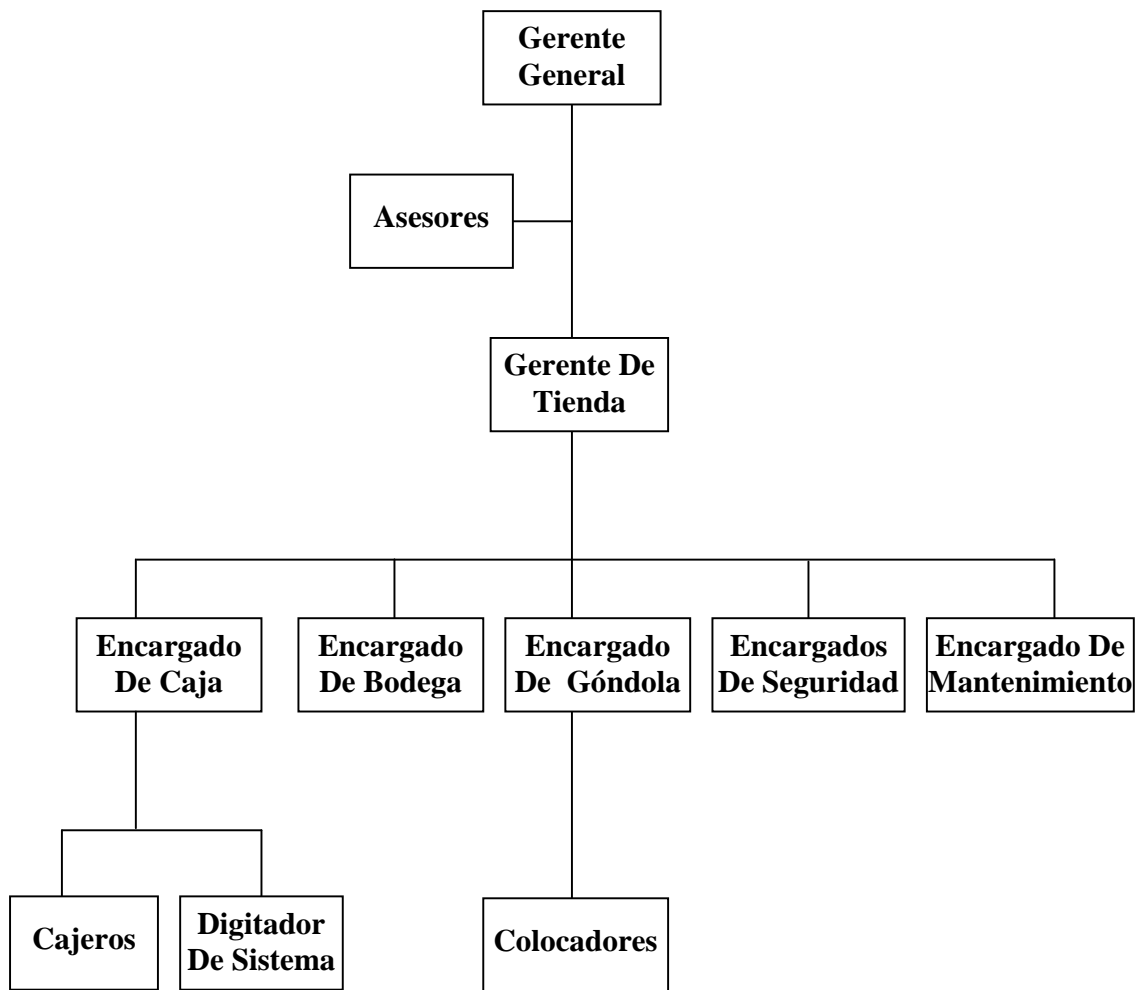
### ***Nuestra Visión***

“Ser una opción diferente de compra de artículos en general, obteniendo crecientes volúmenes de ventas y más participación del mercado. Obtener solidez y rentabilidad por medio de una operación que se base en el crecimiento del personal, de los proveedores y asociados”.

### **Nuestro principal objetivo**

Alcanzar el desarrollo integral como una empresa que ofrece la mejor calidad, el mejor precio y un excelente servicio en productos básicos y del hogar.

**NUESTRA ORGANIZACIÓN**  
**Grafica No. 14**  
**ORGANIGRAMA**  
**SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA UTATLAN**



Fuente: Supertiemendas Utatlán Chimaltenango  
Diciembre 2,005.

# **NUESTROS PRODUCTOS**

Ofrecemos una gran variedad de productos clasificados de la siguiente forma:

- ▶ Artículos de consumo básico
- ▶ Artículos para el hogar
- ▶ Perfumería
- ▶ Helados
- ▶ Tarjetas telefónicas
- ▶ Artículos escolares
- ▶ Papelería y artículos de oficina
- ▶ Joyería y relojes
- ▶ Juguetes
- ▶ Cristalería



# NUESTRAS FUNCIONES

De forma general te presentamos las funciones de acuerdo a cada área de operación.

## ***Nivel administrativo***

### Gerencia general

Desarrollo de políticas, fijación de metas y estrategias para toda la organización, asegurar el cumplimiento de todas las normas y procedimientos autorizados.

Garantizar la adecuada negociación con los proveedores.

Supervisar la logística de las actividades rutinarias de operación del supermercado.

Asignar los recursos financieros para el adecuado funcionamiento de las actividades del supermercado.

### Gerencia de tienda

Asegura el adecuado funcionamiento de las operaciones, asignando recursos humanos y materiales suficientes para contribuir al desarrollo de la empresa.

Crear una buena imagen de la empresa para su reconocimiento en el mercado.

Administrar los recursos humanos.

Analizar el entorno empresarial.

### **2.3.2 Nivel operativo**

#### Área de caja

Manejo de recursos financieros y económicos de la organización.

Coordinar las actividades del área de caja.

Organizar los documentos fiscales.

Revisar y actualizar el sistema de inventarios.

Realizar el pago a proveedores.

Asistir a la gerencia general.

#### Área de góndola

Coordinar las actividades de góndola.

Revisar las existencia de góndola.

Revisar productos vencidos o dañados.

Mantener una adecuada disposición física de productos y góndola.

Asistir a los clientes en todo lo relacionado con precio y ubicación de productos.

Etiquetar los productos que no tengan precios o a los cuales se les haya cambiado.

#### Área de bodega

Manejo de productos, mantenimiento, limpieza y control de inventarios en el área de bodega.

Distribuir los productos en bodega.

Recibir los pedidos en bodega.

Llevar el control de los inventarios.

Transportar los productos de la bodega al supermercado y del supermercado a la bodega.

#### Área de seguridad

Vigilancia de las instalaciones, control de papelería de recepción y apoyo a las otras áreas.

Recibir y entregar paquetes.

Limpiar el área de recepción

#### Área de mantenimiento

Limpieza general de las instalaciones y apoyo a las otras áreas.

Mantener el orden del depósito de basura.

Descargar pedidos de productos.

# TE INFORMAMOS

## ORIENTACIONES GENERALES ☺

a) Ahora que ya eres parte de nuestra familia, deberás seguir cultivando los **valores** que nos distinguen:

- ▶ Responsabilidad
- ▶ Respeto
- ▶ Honradez
- ▶ Ayuda mutua y
- ▶ Armonía

b) Conservar las **cualidades** que te condujeron a esta familia:

- ▶ Luchar por ser el reflejo del supermercado en cada una de las actividades que realices, dentro del mismo.
- ▶ Ejercer excelentes relaciones con su equipo de trabajo
- ▶ Mantener una presentación personal excelente
- ▶ Tener disposición de colaboración en todo momento con su equipo de trabajo.

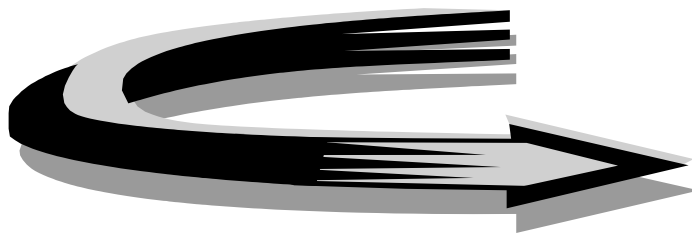
c) Practicar a diario algunos **aspectos importantes relacionados con el cliente**:

- ▶ Ser amable, atento y respetuoso en todo momento con el cliente
- ▶ Transmitir una actitud positiva
- ▶ Identificar las necesidades de los clientes
- ▶ Superar las expectativas de los clientes
- ▶ Anticiparse a disculparse con el cliente, cuando se de un motivo.

**SUPERTIENDAS Y COMERCIALIZADORA UTATLÁN**

**CHIMALTENANGO**

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO  
**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**



### **3.6 INTRODUCCIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

El presente reglamento constituye un aporte fundamental para el logro de propósito del trabajo de tesis cuyo enfoque va directamente relacionado a contribuir con el desarrollo eficaz y la estabilidad laboral del recurso humano de Supertiendas y Comercializadora Uatatlán.

Por lo anteriormente expuesto es necesario dar a conocer que debido a las conclusiones a las que se llegó luego de un proceso sistemático de investigación; es imprescindible la elaboración de este reglamento; puesto que permitirá regular y aclarar el sistema y condiciones de trabajo en dicha empresa y de esa manera alcanzar los objetivos propuestos del área de recursos humanos.

De manera general el contenido del presente reglamento está basado en lo estipulado por el Código de Trabajo del Congreso de la República de Guatemala y contiene aspectos relacionados a las reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa.

### **3.7 OBJETIVOS DEL REGLAMENTO**

- Contribuir con la empresa, objeto de estudio, en el logro de sus objetivos organizacionales en materia de recurso humano; estableciendo el conjunto de normas que permitan la buena marcha de la empresa.
- Facilitarle a los empleados el conocimiento de las reglas que regirán el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa; así como el sistema de trabajo al que están sujetos y además conocer las consecuencias de no cumplirlas, a fin de evitar conflictos laborales.

### **3.8 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Nombre de la empresa: Super Tiendas y Comercializadora “Utatlán”

Propietario: Dr. Filemon Dario Juracan Sisimit

Número de NIT: 523473-5

Objetivo de la empresa: Alcanzar el desarrollo integral como una empresa que ofrece la mejor calidad, el mejor precio y un excelente servicio en productos básicos y del hogar.

Domicilio: 1ª. Calle 4-55 Zona 2, Chimaltenango.

Lugar: Municipio de Chimaltenango, Departamento de Chimaltenango.

## **CAPÍTULO I**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1.** El presente Reglamento Interior de trabajo se formula de conformidad con lo estipulado por el Título II, Capítulo IV, Artículos 57 al 60 del Código de Trabajo decreto 14-41 del Congreso de la República de Guatemala; con el propósito de regular las condiciones precisas y obligatorias que regirán las realizaciones concretas del trabajo de los empleados de Super Tiendas y Comercializadora “Utatlán”.

**Artículo 2.** Las disposiciones del presente Reglamento Interior de Trabajo, una vez aprobado por la Inspección General de Trabajo, serán de cumplimiento obligatorio, tanto para los trabajadores o empleados, como para el patrono o el empleador.



**Artículo 3.** El presente Reglamento Interior de Trabajo, de conformidad con la Ley, será colocado en dos sitios de los más visibles del lugar de trabajo, para que sea fácilmente reconocido por las personas a quienes se refiere y obliga a cumplirlo o en su defecto se suministrará impreso en un folleto a todos los trabajadores del Supermercado.

**Artículo 4.** La organización, dirección, administración y fijación de políticas de personal y sistema de trabajo son facultad exclusiva del área administrativa de la empresa, quien la ejercerá sin más limitaciones que las estipuladas en el Código de Trabajo, Leyes Laborales y Disposiciones Legales aplicables e inherentes a su actividad.

**Artículo 5.** El principio de rendimiento es exigible, así como los valores de responsabilidad, respeto y honradez, por lo que todo trabajador debe dar en la actividad que ha aceptado desempeñar, el rendimiento adecuado a su categoría y manifestar en todo momento del desarrollo de sus actividades los valores enunciados en este artículo.

## **CAPÍTULO II**

### **CONDICIONES DE INGRESO**

**Artículo 6.** La relación laboral entre trabajador y empleador, se formalizará a través de la celebración de un Contrato Individual de Trabajo, de conformidad con las leyes laborales respectivas. Los dos primeros meses de trabajo, para los contratos por tiempo indefinido se refutan de prueba conforme a la Ley, por lo que si durante ese período termina la relación laboral no se produce responsabilidad por ninguna de las partes.

**Artículo 7.** Toda persona para ingresar como trabajador a Super Tiendas y Comercializadora “Utatlán”, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Si es mayor de edad: presentar cédula de vecindad;
- b) Si es menor de 18 años pero mayor de 14 años: presentar certificación de nacimiento y otras referencias que se le requieran.

En cualquiera de los casos mencionados, deberán:

- a) Llenar formularios de solicitud de empleo proporcionados por el Supermercado, e incluir dos fotografías recientes tamaño cédula;
- b) Acreditar su grado de escolaridad;
- c) Presentar tarjeta de salud reciente;
- d) Someterse a las pruebas de aptitud, habilidades y destrezas y otras que el supermercado requiere para calificar la capacidad requerida.

**Artículo 8.** Cumplidos los requisitos mencionados y convenidas las condiciones en que deberá prestar el trabajo, se formulará el respectivo contrato escrito de trabajo; dentro del término de los 15 días siguientes, esto se hará en tres ejemplares de conformidad de la ley, en original y dos copias que se someterán a registro por la Dirección general de Trabajo, dentro de los quince días posteriores a la suscripción, donde una vez aprobado quedará el triplicado como constancia, se entregará el duplicado al trabajador y el original quedará en poder del Supermercado.

### **CAPÍTULO III**

#### **JORNADAS DE TRABAJO**

**Artículo 9.** Todos los trabajadores laboran en jornada continua, por lo que gozan del tiempo indicado para descanso y tomar sus alimentos, por lo que serán remunerados por trabajo efectivo.

La jornada continua entiéndase en este reglamento como la combinación de la jornada diurna y vespertina únicamente.

**Artículo 10.** Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de la Jornada Ordinaria prevista en este reglamento, previo Convenio entre Trabajador y Empleador, constituye Jornada Extraordinaria.

El trabajo correspondiente a tiempo extra será remunerado por lo menos con el 50% de incremento sobre el salario ordinario. Si dicho tiempo extra se lleva a cabo en días de asueto o séptimos días será remunerado con incremento del 100% del salario ordinario.

Los descansos corresponden a un día entre semana únicamente, es decir, no en día sábado ni domingo y por otro lado los días de asueto de ley correspondientes a viernes santo y 25 de diciembre, son los únicos días que no se labora en el Supermercado, mientras que los demás días de asueto se trabajan y se remuneran de acuerdo a la ley.

**Artículo 11.** El horario al que están sujetos los trabajadores de Super Tiendas y Comercializadora "Utatlán", está de acuerdo a las condiciones humanas aceptables por la ley y acomodado al tipo de servicio que se brinda en el Supermercado, dicho horario es de 8:00 a.m. a 21:00 p.m. todos los días.

1. De 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Hrs.
2. De 10:00 a 13:00 y de 16:00 a 21:00 Hrs.
3. De 12:00 a 16:00 y de 17:00 a 21:00 Hrs.

El horario de trabajo cubre durante el día las ocho horas dispuestas por la ley y está distribuido en tres turnos, los cuales se rotarán cada semana por cada grupo de cinco empleados.

**Artículo 12.** Todo trabajador del supermercado deben conservar la puntualidad tanto en el ingreso como en el egreso de horario asignado, de conformidad con el presente Reglamento, para dichos efectos el Supermercado establecerá los controles pertinentes.

Ningún trabajador debe dejar sus labores antes de concluir su jornada de trabajo, salvo que obtenga autorización de su jefe inmediato superior.

Los trabajadores que no cumplan con lo anterior serán sancionados de conformidad a las medidas disciplinarias dispuestas en este Reglamento, salvo que mediare causa justa que excuse la situación, a juicio del jefe inmediato superior.

#### **CAPÍTULO IV**

##### **TIPOS DE SALARIOS, CATEGORÍAS DE TRABAJO Y FORMAS DE PAGO**

Categoría profesional	Tipo de salario	Forma de pago
<b>Personal administrativo</b>		
1. Gerente General	Por unidad de tiempo	Mensual
2. Gerente de Tienda	Por unidad de tiempo	Mensual
<b>Personal Operativo</b>		
3. Cajeros	Por unidad de tiempo	Quincenal
4. Digitador de sistema	Por unidad de tiempo	Quincenal
5. Bodegueros	Por unidad de tiempo	Quincenal
6. Gondoleros	Por unidad de tiempo	Quincenal
7. Encargados de seguridad	Por unidad de tiempo	Quincenal
8. Encargados de mantenimiento	Por unidad de tiempo	Quincenal

Las categorías antes enumeradas son meramente enunciativas y no limitativas y no suponen necesariamente la inclusión de todas las categorías existentes de trabajo existentes, ni la obligación del Supermercado de tener limitadas y provistas todas las categorías enumeradas; por lo que dicha clasificación no impedirá al Supermercado crear o suprimir alguna o algunas de las categorías de trabajo, cuando las necesidades lo requieran.

**Artículo 13.** Los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por los trabajadores le serán pagados personalmente o bien a la persona de su familia que indiquen por escrito o en acta levantada por Autoridad de Trabajo.

**Artículo 14.** El pago de los salarios se realizará en moneda de curso legal o cheque bancario nominativo, en las oficinas administrativas del Supermercado, dentro de la jornada de trabajo y para los que devenguen salario mensual se les pagará el último día del mes laborado y para los que devenguen salario quincenal, el día quince y último del mes laborado.

## **CAPÍTULO V**

### **LICENCIAS, VACACIONES, AGUINALDO Y BONIFICACIONES.**

**Artículo 15.** El empleador concederá con goce de sueldo las siguientes licencias, según lo establecido en el Artículo 61 Inciso o) del Código de trabajo según Decreto 14-41 del Congreso de la República de Guatemala:

1. Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviere unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijos, tres (3) días.

2. Cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días.
3. Por nacimiento de hijo, dos (2) días
4. Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que éstos serán también retribuidos.
5. Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
6. Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del Comité Ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos. No obstante lo anterior el patrono deberá conceder licencia sin goce de salario a los miembros del referido Comité Ejecutivo que así lo soliciten, por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.
7. En todos los demás casos específicamente provistos en el convenio o pacto colectivo de condiciones de trabajo.

**Artículo 16.** Toda trabajadora embarazada deberá gozar de un descanso remunerado durante los 30 días anteriores y cincuenta y cuatro días posteriores al parto, según el Artículo 152 del Código de Trabajo, según Decreto 14-41 del Congreso de la República de Guatemala.

**Artículo 17.** Todo trabajador de la cooperativa tiene derecho a un período de vacaciones anual cuya duración es de quince días hábiles, con goce de salario, conforme al programa de vacaciones del personal que el Supermercado fije en atención a las necesidades del mismo.

**Artículo 18.** Cuando el trabajador cese en el trabajo, cualquiera que sea la causa, antes de cumplir un año de servicio continuo o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono deberá compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

**Artículo 19.** De conformidad con la Ley, los trabajadores del Supermercado gozarán del pago del Aguinaldo Anual así: Se otorgará a los trabajadores en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicio continuo, o por la parte proporcional al tiempo laborado.

Se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero del año siguiente.

**Artículo 20.** El cálculo de la indemnización, según del Artículo 82 del Código de trabajo, se tomará con base en el monto del aguinaldo devengado por el trabajador de que se trate en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por el tiempo trabajado si los servicios no superan los seis meses.

**Artículo 21.** Todos los trabajadores del supermercado, de conformidad con lo establecido en el Código de Trabajo, gozarán de una Bonificación Anual (Bono 14) equivalente al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes , para determinar su monto se tomará como base el promedio devengado en el año, que termina en junio de los trabajadores que hubieren laborado al servicio del empleador durante un año ininterrumpido o proporcionalmente al tiempo laborado, debiéndose pagar en la primera quincena del mes de julio de lo cual se dejará constancia escrita.

## **CAPÍTULO VI**

### **OBLIGACIONES GENERALES DE LOS TRABAJADORES**

**Artículo 22.** Son obligaciones de los trabajadores, además de las contenidas en el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, las siguientes:

1. Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo;
2. Ejecutar el trabajo con eficacia, cuidado y desempeño apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
3. Manifiestar los valores que identifican a todo colaborador de la empresa;
4. Guardar los secretos comerciales, con fidelidad, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda perjudicar a la empresa.
5. Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y personal de ello y de sus compañeros de labores.
6. Cuando por decisión propia se desee terminar el contrato de trabajo, deberá dar aviso previo al empleador por los menos con diez días de anticipación y de forma escrita.

## **CAPÍTULO VII**

### **OBLIGACIONES GENERALES DEL SUPERMERCADO**

**Artículo 23.** Además de las obligaciones que establece el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, se determinan las obligaciones siguientes:

1. Dar oportunidad de empleo a toda persona que cumpla con los requisitos deseados, sin discriminación de raza, religión u otro aspecto.
2. Guardar a los trabajadores la debida consideración absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.
3. Proveer a los trabajadores de los útiles, instrumentos, materiales y equipo necesarios para ejecutar el trabajo convenido, suministrándolos de buena calidad y mantenerlos en buenas condiciones.



4. Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa para verificar el cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y de las leyes correspondientes al asunto.
5. Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que este pierda cuando se vea imposibilitado para trabajar por culpa del patrono.
6. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio de su derecho el las elecciones populares de ley, sin reducción de salario.
7. Mantener convenientemente instalado en un lugar accesible en el área de trabajo un botiquín médico, previsto de todos los elementos indispensables que recomienda el Instituto Guatemalteca de Seguridad Social -I.G.S.S-.

## **CAPÍTULO VIII**

### **MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL EN EL TRABAJO**

**Artículo 24.** Todos los trabajadores al servicio del Supermercado deberán atender y cumplir todas las atribuciones del empleador relativas a la seguridad e higiene en el trabajo en horas de labores, así como las indicadas por las Autoridades de Trabajo, Ministerio de Salud Pública, I.G.S.S y las normas establecidas en el Código de Trabajo en sus artículos 197 al 205, los cuales se resumen a continuación:

- Prevenir accidentes de trabajo, manteniendo el equipo y la maquinaria en adecuadas condiciones de funcionamiento y seguridad.
- Prevenir enfermedades profesionales, eliminando las causas que las provocan.
- Prevenir incendios.
- Proveer un ambiente agradable y sano de trabajo, así como con condiciones necesarias, como iluminación, ventilación y comodidad.
- Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo adecuado para evitar accidentes y riesgos en el trabajo.
- Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo.
- Procurar que las instalaciones sanitarias se mantengan limpias y con los accesorios indispensables.
- Mantener con los requerimientos básicos un botiquín para proporcionar los primeros auxilios en el caso necesario.

## **CAPÍTULO IX**

### **MEDIDAS DISCIPLINARIAS**

**Artículo 25.** El incumplimiento por los trabajadores, de las obligaciones, las leyes de trabajo y previsión social; así como al presente reglamento será sancionado de la siguiente forma:

1. Llamada de atención verbal, que tendrá lugar cuando el trabajador haya incurrido en una falta leve, por lo que será de forma privada.

2. Llamada de atención escrita, Se efectuará en el caso de reincidencia en la falta leve del trabajo, o cuando la falta lo amerite según criterio de las autoridades de la empresa.
  
3. Suspensión parcial en el trabajo, ésta se aplicará hasta un término no mayor de ocho días, lo que dependerá de la gravedad de la falta, interpretada por la magnitud del daño y tendrá lugar cuando se reincida en las faltas o bien cuando la magnitud de la falta lo requiera.
  
4. Suspensión total o despido, tendrá lugar cuando se incurra en faltas graves e irreparables o se den las caudales establecidas en los Artículos 64 y 77 del Código de Trabajo del Congreso de la República de Guatemala o bien las prohibiciones establecidas en el presente reglamento interior de trabajo.

## **CAPÍTULO X**

### **DISPOSICIONES FINALES**

**Artículo 26.** El Supermercado procurará conforme sus medios lo permitan, mantener la estabilidad laboral de sus trabajadores, remunerarlos con sueldos o salarios justos de acuerdo al servicio prestado, así como la oportunidad de superación de los trabajadores que manifiesten buen desempeño y esfuerzo en todo tiempo.

**Artículo 27.** El Supermercado procurará el desarrollo de programas de recreación en beneficio de los trabajadores y sus familias.

**Artículo 28.** Todos los trabajadores del Supermercado están en el derecho y obligación de conocer y cumplir con las disposiciones del presente reglamento, por lo que no será excusa el desconocimiento de ello.

**Artículo 29.** Todo lo relacionado a los demás derechos y obligaciones correspondientes tanto a patronos como a trabajadores, se regirán por lo estipulado en el Código de Trabajo, la constitución Política de la República y demás leyes laborales de la República de Guatemala.

**Artículo 30.** El presente Reglamento Interior de Trabajo, al ser aprobado por la inspección General de Trabajo, entrará en vigencia a los quince días posteriores de haberse dado a conocer a los trabajadores, según Artículo 59 del Código de Trabajo del Congreso de la República de Guatemala.

### **3.9 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LA PROPUESTA**

Para estimar los costos de la propuesta es necesario indicar que la misma consiste en el modelo de dos documentos fundamentales para la empresa en estudio, los cuales con una guía del manual inductivo y un modelo de reglamento interno de trabajo.

Lo anterior entonces implicará el requerimiento de los siguientes elementos y su respectiva estimación del costo:

**Cuadro No. 1**  
**Costo estimado de la propuesta**

Descripción	Costo
Material para reproducción del manual inductivo	Q. 500.00
Material para reproducción del reglamento interior de trabajo y papelería variada	Q. 500.00
Total	Q. 1,000.00

Fuente: aporte del investigador, año 2006.

### **3.10 PLANIFICACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La planificación de implementación de la propuesta, consiste básicamente en lo siguiente:

- a. Definir si la función de las tareas relativas al recurso humano seguirán a cargo del administrador general o se contratará los servicios de un profesional especialista en la materia.
- b. Considerar la propuesta estructurada en este documento y la aplicación del misma.
- c. Dar seguimiento y aplicación a los documentos sugeridos como instrumentos administrativos, los cuales son un manual inductivo y el reglamento interno de trabajo.

**Cuadro No.2**  
**Plan de implementación**

Actividades	Responsable	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la propuesta</li> <li>• Decisión de la propuesta</li> <li>• Reproducción de documentos</li> <li>• Aplicación de la propuesta</li> <li>• Evaluación de la efectividad de la propuesta</li> </ul>	<p align="center">Administrador general de la empresa</p>	<p align="center">Año 2,007</p>

Fuente: aportación del investigador, año 2006.

## CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se evidencia la ineficacia del proceso de integración de personal aplicado en la empresa; particularmente en la falta de planificación del mismo, lo cual fue corroborado a través de la información proporcionada por el área administrativa, lo que significa que las hipótesis planteadas en el plan fueron comprobadas.
  
- 2) La administración de Supertiendas y Comercializadora Utatlán no cuenta con dos de los documento básicos para la efectiva administración del recurso humano, que contribuyan tanto con una rápida y efectiva familiarización de sus empleados con la empresa y propicien la estabilidad laboral de los mismos. Dichos documentos consisten en un manual de inducción y un reglamento interno de trabajo.
  
- 3) El nivel de calidad del servicio al cliente, ofrecido por la empresa ha sido afectado por el alto índice de rotación de personal; pero de forma indirecta pues de acuerdo a los resultados de la investigación realizada a los clientes actuales, el servicio es calificado en un rango de bueno a excelente y que únicamente son algunos aspectos como mayor amabilidad y falta de algunos precios en los productos los que deben mejorarse.

## RECOMENDACIONES

- 1) Es recomendable la planificación efectiva de la función de integración de personal, y no dar lugar a situaciones desfavorables en materia del recurso humano en la empresa.
- 2) Se considera necesario mantener vigentes las estrategias relacionadas al recurso humano y constantemente actualizarlas según las cambiantes necesidades y oportunidades de la empresa y de su entorno, con el propósito de mantener la estabilidad del recurso humano.
- 3) Es necesaria la orientación al personal acerca de la atención al cliente; lo cual puede lograrse mediante charlas semanales, por el encargado de personal o bien a través de la participación en los talleres de capacitación impartidos por las instituciones a las que se encuentra afiliada la empresa.
- 4) Aplicar la propuesta contenida en el capítulo tercero del presente documento; constituido por un Manual de Inducción y un Reglamento Interior de Trabajo que serán la base para la aplicación de las estrategias para reducir el alto índice de rotación de personal.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Albert, Kenneth J. **Manual del Administrador de Empresas**, soluciones prácticas. México 1,983. Primera edición. 127 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. McGrawHill. Colombia 2,000. Quinta edición. 699 páginas.
3. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Prentice Hall. México 2001 Octava edición. 728 páginas.
4. Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y Organización de Empresas**. McGrawHill. México 2001. Octava edición. 432 páginas.
5. Kotler Philip y Gary Armstrong. **Fundamentos de Mercadotecnia**. Prentice Hall. México 1995. Cuarta Edición. 585 páginas.
6. Mondy, Wayne R. y Robert M. Noe. **Administración de Recursos humanos**. México 1997. Sexta edición. 663 páginas.
7. Lovelock, Chistopher. **Mercadotécnia de Servicios**. Tercera edición. México 1,996. 662 páginas.
8. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Personal**, Relaciones Humanas. Primera parte. Limusa. México 1995. 245 páginas.
9. Stanton, Edwin S. **Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal**. México 1985. Primera edición. 199 páginas.

10. Velásquez Morales, Rosaura Lorena. **Tesis: Integración del personal docente en establecimientos educativos privados del nivel preprimario en la cabecera departamental de Escuintla.** Guatemala, noviembre de 2003. 77 páginas.
11. Zeithml, Valarie A. y Mary Jo Bitner. **Marketing de Servicios.** McGrawHill. México 2,002. Segunda edición. 74 páginas.
12. Material de apoyo. **Documento No. 6 Reglamento Interno y formato de tiempos y tareas del personal.** Práctica integrada 2004. PROPEC. USAC. Guatemala. 81 páginas.

# ANEXOS

## ANEXOS

**No. 1**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas

**Boleta de entrevista**

Instrucciones: Lea cuidadosamente y responda las siguientes interrogantes con toda sinceridad, la información obtenida será utilizada únicamente para fines de estudio.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Grado Académico: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupó: \_\_\_\_\_

Tiempo que laboró en la empresa: \_\_\_\_\_

1. Cómo ingresó Ud. a la empresa?
  - a. por familiares
  - b. por amistades
  - c. por cuenta propia
2. Si su ingreso fue por cuenta propia, a través de que medios se enteró de la plaza vacante?
  - a. volantes
  - b. anuncios en periódicos
  - c. anuncios en radios
  - d. otros (especifique)
3. Describa el proceso de su integración a la empresa:
4. Firmó contrato al momento de su contratación?
  - a. Si
  - b. No
5. Luego de su contratación le proporcionaron información suficiente acerca de sus funciones y de los objetivos de la empresa?
  - a. Si
  - b. No
6. Si la respuesta anterior fue positiva, esa información fue de forma oral o a través de algún documento?
7. Cuál fue el motivo de su retiro?
  - a. Decisión de la empresa
  - b. Decisión suya
    - b.1 Horarios
    - b.2 Salarios
    - b.3 Otro
8. Cuál es su opinión respecto a la empresa, en relación a motivación, si considera que se da, en qué consiste?

9. Participó en algunos talleres de capacitación, si su respuesta es positiva, con qué periodicidad y cuáles fueron los temas?
- 10.Cuál es su opinión acerca del cargo que ocupó?
  - a. Tareas normales
  - b. Tareas sobrecargadas
  - c. Otra opinión
11. Qué oportunidades de progreso le ofreció la empresa?
12. Cómo califica al que fue su jefe directo?
  - a. Autocrático (solo ordena)
  - b. Flexible (escucha y ordena)
  - c. Liberal ( tolera todo)
13. Existe supervisión en las tareas que se realizan:
  - a. No
  - b. SiQuién la realiza
- 14.Cuál es su opinión acerca del horario de trabajo?
15. Cómo considera las relaciones humanas en la empresa?
  - a. Excelentes
  - b. Regulares
  - c. Malas
16. Qué beneficios sociales le otorgó la empresa?
  - a. Servicio médico
  - b. Seguro de vida
  - c. Recreación
  - d. Otro (especifique)
17. Existe disciplina en la empresa, si su respuesta es positiva en qué consiste?
18. Cómo considera las condiciones físicas del ambiente de trabajo. (ventilación, iluminación, comodidad, higiene, etc.)?
- 19.Cuál es su opinión acerca del salario que ofrece la empresa?
  - a. Excelente
  - b. Regular
  - c. Malo
20. De manera general que no le pareció de la empresa y qué si le pareció?

No. 2

Supertiendas Uatlán  
Prueba de Actitud

Nombre:.....

Dirección:.....

Fecha:..... Sexo:..... Edad:.....

INSTRUCCIONES: Completar cada una de las fases, con la primera idea que se le ocurra; con claridad y rapidez. Conteste con frases largas. Los datos que usted dé, son estrictamente confidenciales.

1. Yo prefiera la clase de trabajo que.....
2. La mayoría de los jefes.....
3. Yo sería mejor trabajador sí.....
4. Yo sería feliz sí.....
5. Como estudiante soy.....
6. Mi familia.....
7. La gente de mi edad.....
8. Yo frecuentemente sufro.....
9. Durante mi niñez, mi padre.....
10. Para mí el amor.....
11. Lo que más quiero en la vida.....
12. Yo me siento avergonzadísimo (a).....
13. Fracasé.....
14. Yo actúo bien.....
15. Mi hogar.....
16. Me preocupa.....
17. Mis amistades.....
18. A veces yo siento.....
19. A escondidas yo.....
20. Sé que es absurdo, pero tengo miedo de.....
21. Tener un horario fijo.....
22. Yo admiro.....
23. Si alguien me acusa sin razón.....
24. Cuando mis padres se disgustan, yo.....
25. Cuando bebo en exceso.....
26. Doy la impresión de ser.....
27. Soy agresivo (a) cuando.....
28. No me gusta la gente que.....
29. Cuando estoy de mal genio.....
30. Si yo tuviera autoridad.....
31. Me interesa mucho.....
32. Ambiciono.....

- 33. Mis problemas en el trabajo han sido por.....
- 34. Mi mayor defecto es.....
- 35. Las personas con las que he trabajado.....
- 36. Lo peor que he hecho hasta ahora.....
- 37. Cuando me mandan.....
- 38. Me pongo nervioso (a).....
- 39. Me gusta mi madre, pero.....
- 40. Pienso que la gente.....
- 41. Lo que más recuerdo de mi niñez es.....
- 42. Si yo estuviera a cargo de un grupo.....
- 43. Yo soy.....
- 44. Mis superiores.....
- 45. Tengo habilidades para.....
- 46. La familia me trata como un (a).....
- 47. Mi mayor error.....
- 48. Algún día yo.....
- 49. mi mayor debilidad.....
- 50. Me gusta trabajar con personas.....
- 51. Cuando no me ven yo.....
- 52. Dando órdenes a los demás yo.....
- 53. Cuando veo venir al jefe.....
- 54. Me gustaría ser.....
- 55. Las mentiras piadosas.....

Deseo hacer los siguientes comentarios:.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### ANEXO No. 3

#### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA Para aplicar encuestas a los clientes

DATOS:

N = 330 clientes

Z = 1.65 (Con un 90% de confianza: 90/27/100 = 0.45 = 1.65 valor en la curva Normal)

p = 0.5

q = 0.5

E = 5% (margen de error)

FÓRMULA:

$$n = \frac{(Z)^2 * p * q * N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

SUSTITUCIÓN:

$$n = \frac{(1.65)^2 * 0.5 * 0.5 * 330}{(0.05)^2 * (330-1) + (1.65)^2 * (0.5) * (0.5)} = \frac{224.60625}{1.503125} = 149.43 = 150 \text{ Clientes}$$



**No. 4**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas

BOLETA DE ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE SUPERTIENDAS Y  
COMERCIALIZADORA UTATLÁN

El presente cuestionario tiene como propósito conocer su opinión, acerca del servicio que le brinda este supermercado y determinar la manera que permita satisfacerlo aún más.

Edad:\_\_\_\_\_ Sexo:\_\_\_\_\_ Ocupación:\_\_\_\_\_

1. Con qué frecuencia visita el supermercado?

Diario\_\_\_ Dos veces por semana\_\_\_ Una vez por semana\_\_\_ Otro:\_\_\_\_\_

2. Observa que continuamente hay cambio de personal?

Si\_\_\_\_\_(Pase a la No. 3) No\_\_\_\_\_(Pase a la No.5)

3. Se siente Ud. afectado por el cambio continuo de personal?

Si\_\_\_\_\_(Pase a la No. 4) No.\_\_\_\_\_(Pase a la No.5)

4. De qué forma es afectado?

5. Cómo es el servicio que le brindan en este supermercado?

Excelente\_\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_\_

6. Cuáles con las deficiencias que observa aquí en el supermercado, en relación al servicio?

Falta de ayuda en la ubicación de los productos	1_____
Ausencia de precios en los productos	2_____
Demora en el cobro	3_____
Dificultad en la comunicación de quejas	4_____
Otras (Especifique)_____	5_____

Sugerencias u observaciones:\_\_\_\_\_

---