

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA
EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL

SANDRA LUCRECIA PATZÁN PÉREZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Guatemala, diciembre de 2008

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

CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA
EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL

TESIS

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

POR

SANDRA LUCRECIA PATZÁN PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACÁDEMICO DE
LICENCIADA

Guatemala, noviembre de 2008

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal segundo	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal quinto	P.C. José Abrahan González Lemus

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración-Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Área Mercadotecnia-Operaciones Hernández	Licda. Frine Argentina Salazar

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario	Lic. Carlos Alberto Hernandez Gálvez
Examinador	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 4 de mayo de 2,008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

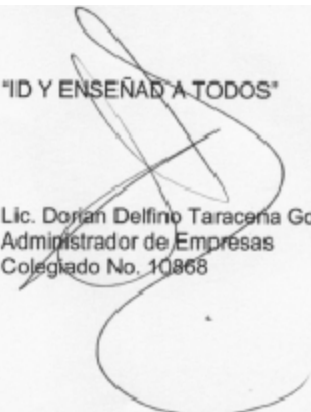
En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante Sandra Lucrecia Patzán Pérez, en la elaboración de la tesis profesional titulada: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentas el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"



Lic. Dorjan Delfino Taracena Godinez
Administrador de Empresas
Colegiado No. 10868

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

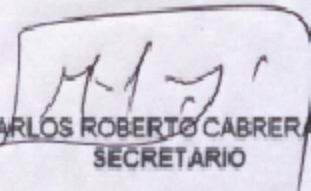
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
ONCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL OCHO.**

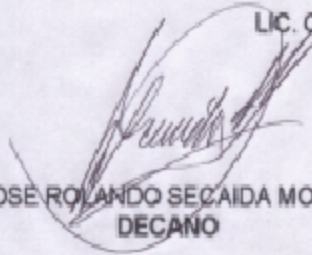
Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, Subinciso 6.5.1 del Acta 27-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 07 de noviembre de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 107-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha veintisiete de agosto de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL", que para su graduación profesional presentó el (la) estudiante, **SANDRA LUCRECIA PATZAN PEREZ** autorizándose su impresión.

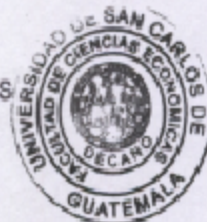
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



/Ingríd


REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A Dios: Por regalarme el don de la vida, por su amor e infinita misericordia. Porque a lo largo de mi vida he sido más que bendecida.
- A mis padres: Maria Elena y Miguel Ángel, que el presente logro sea la trascendencia de sus sueños y la recompensa a tantos esfuerzos. Inmensamente gracias por su amor y cuidado.
- A mis hermanos: Que esto sea ejemplo de que en medio de cualquier adversidad todos los sueños se pueden alcanzar con la bendición de Dios, perseverancia y esfuerzo.
- A mi abuelito: Timoteo por ser ejemplo de trabajo, perseverancia, fortaleza y honradez. Mi cariño, admiración y respeto.
- A mis tíos: Especialmente a mi Tía Sofía y mí Tío José Adolfo porque desde siempre he contado con su apoyo.
- A ti Dorian: Por ser el amor de mi vida, por cada uno de los momentos compartidos. Gracias Charrito.
- A Don Fernando Magdalena: Por ser un hombre ejemplar, por sus enseñanzas, por su confianza y haber creído en mi. Mi cariño, admiración y lealtad.
- A Don Juan Carlos Magdalena: Por su amistad, cariño y apoyo brindado en darle continuidad a lo que hoy culmino, muchas bendiciones para usted y su familia y gracias por su generosidad para con tantas personas.
- A mis amigos: Mynor Castro, Helmer Morales, Felix Mendez, Julio Castro y muy especialmente a Don Estuardo Carrillo, Ericka Ramos y Cesar de Leon, por su cariño, apoyo.

A Doña Carmencita Q.E.D.

Donde quiera que este, pueda ver uno de sus anhelos realidad. Muchas gracias por el apoyo a mis papas. Siempre la recordare.

A mis maestros:

Especialmente al Lic. Carlos Hernandez, Lic. Nery Guzman y Lic. Haroldo Quiñónez, gracias por todas sus enseñanzas.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por ser fuente inagotable de enseñaza, mi respeto y cariño especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE GENERAL

No.	Contenido	Pág.
	Introducción	I
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1.	EMPRESA	1
1.2.	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	1
1.3.	FUNCIÓN DE PLANEACIÓN	2
1.4.	FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN	2
1.5.	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	2
1.6.	SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRAL ERP	3
1.7.	RECURSOS HUMANOS	3
1.8.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4
1.9.	ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	4
1.10.	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6
1.11.	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	7
1.12.	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	8
1.12.1.	Planeación de recursos humanos	8
1.12.2.	Reclutamiento	9
1.12.3.	Selección	11
1.12.4.	Inducción	12
1.12.5.	Capacitación y desarrollo	13
1.12.6.	Evaluación del desempeño	16
1.13.	DESAFÍOS ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20

CAPÍTULO II
DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL

2.1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	22
2.2.	METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	24
2.3.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL	24
2.3.1.	Estructura organizacional	24
2.3.2.	Tramo de control	27
2.3.3.	Tipo de autoridad	28
2.4.	ANÁLISIS FUNCIONAL	29
2.5.	ANÁLISIS PROCEDIMENTAL	29
2.6.	ANÁLISIS DE FACULTADES	34
2.6.1.	Delegación	34
2.7.	ANÁLISIS DE RELACIONES	35
2.8.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO	35

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PARA UNA EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL

3.1.	INTRODUCCIÓN	38
3.2.	JUSTIFICACIÓN	38
3.3.	PLAN DE ACCIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	39
3.3.1.	Plan de acción	40
3.3.2.	Calendarización	41
3.3.3.	Control del plan de acción	42
3.4.	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	42

3.4.1.	Especialización del trabajo	45
3.4.2.	Departmentalización	45
3.4.3.	Cadena de mando	45
3.4.4.	Amplitud del control	46
3.4.5.	Centralización y descentralización	46
3.4.6.	Formalización	46
3.5.	POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	46
3.6.	OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	48
3.7.	FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	48
3.8.	PROCEDIMIENTOS	49
3.8.1.	Reclutamiento	50
3.8.2.	Selección	53
3.8.3.	Inducción	63
3.8.4.	Capacitación y desarrollo	92
3.8.5.	Evaluación del desempeño	95
3.9.	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	100
3.10.	ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	102
	Conclusiones	104
	Recomendaciones	105
	Bibliografía	106

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Pág.
1	Estructura organizacional con función de recursos humanos a nivel institucional	5
2	Estructura organizacional con función de recursos humanos a nivel intermedio	5
3	Estructura organizacional con función de recursos humanos a nivel staff	6
4	Resumen del proceso de reclutamiento	10
5	Variables de comparación del proceso de selección	11
6	Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño	17
7	Organigrama general actual	25
8	Organigrama general incluyendo Unidad de Recursos Humanos	43
9	Organigrama nominal de la Unidad de Recursos Humanos	44
10	Actividades relacionadas con funciones de recursos humanos	49
11	Diagrama proceso de reclutamiento	50
12	Diagrama procesos de selección	53

13	Diagrama proceso de inducción	64
14	Diagrama proceso de capacitación	92
15	Diagrama de proceso diseño de programa de capacitación	94
16	Diagrama de proceso de implementación de programa de capacitación	95
17	Diagrama de proceso de evaluación del desempeño	96
18	Diagrama de proceso de diseño de evaluación del desempeño	97
19	Diagrama del proceso de implementación de evaluación del desempeño	98
20	Cuadro de aplicación de evaluación del desempeño	99
21	Diagrama de desarrollo de evaluación del desempeño	100

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág.
1	Impacto de un programa de inducción en la rotación de personal y la productividad	13
2	Conocimiento del organigrama de la empresa	26
3	Conocimiento de la unidad que pertenece y de la gerencia que depende	26
4	Determinación del requerimiento de un departamento, unidad o persona responsable del recurso humano	28
5	Como se enteró de la oportunidad laboral en la empresa	30
6	Participación en proceso de inducción	32
7	Participación en curso de capacitación	33

INTRODUCCIÓN

Como parte del plan de estudios, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es la elaboración de un estudio como trabajo de tesis previo a optar por el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado, que contribuya a la sociedad guatemalteca y permita al estudiante poner en práctica el cúmulo de conocimientos adquiridos.

Con el desarrollo del trabajo de tesis “ CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL ” , el objetivo se ve cumplido, por la aportación que se realiza a una importante empresa guatemalteca.

En el Capítulo I, del presente informe se desarrolla el marco conceptual básico relacionado con la administración del recurso humano.

El Capítulo II, se presenta un diagnóstico que determina la situación actual de la organización que proporciona información general y particular con relación al tema objeto de análisis.

El contenido del Capítulo III, es la propuesta planteada que es la creación de una unidad, que se encargue de la administración del recurso humano, donde se desarrolla plan de acción, diseño organizacional, políticas, objetivos, procedimientos de las principales funciones y el presupuesto del proyecto.

Finalmente, el informe contiene conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que contiene información indispensable para la puesta en marcha de la propuesta que sin duda alguna, generará grandes beneficios a la organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. EMPRESA

“ Organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, tienen contacto estrecho cara a cara unas con otras y dedicadas a un complejo de labores, relacionadas para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en los que todas han convenido.” (6:97)

“ Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.” (4:7)

1.2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

“ Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (6:13)

Un diagnóstico es una actividad que involucra a un grupo de personas, interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndolas a un análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la problemática.

1.3. FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

“ Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación en tiempo y números necesarios para su realización” (6:21)

Es aquí donde se desarrolla la misión, visión, se plantean objetivos, se definen políticas, procedimientos, estrategias, programas y se presupuesta. Su importancia es de amplio alcance ya que es aquí donde se define el modelo de negocio de toda la organización.

1.4. FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

“ Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.” (7:234)

1.5. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un sistema de gestión de calidad, es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad.

Que una empresa tenga implementado un sistema de gestión de la calidad, sólo quiere decir que esa empresa gestiona la calidad de sus productos y servicios de una forma ordenada, planificada y controlada.

Los sistemas de gestión de calidad, se ajustan a ciertas normas como de calidad (ISO 9001), de medioambiente (ISO 14001), del sector de automoción (ISO/TS 16949) y de seguridad (OSHAS).

1.6. SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRAL DE ERP

Una empresa cuenta con diferentes recursos: humanos, tecnológicos, materiales, financieros e información. A medida que las empresas crecen, el proceso de control de dichos recursos se hace complicado. Ante esta circunstancia, la tecnología de la información ofrece como solución la implementación de los ERP (enterprise resource planning en español planeación de los recursos de la empresa).

Un ERP es un sistema de información integral que incorpora los procesos operativos y de negocio. El propósito fundamental de un ERP es otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

Hay tres características que distinguen a un ERP y eso es que son sistemas integrales, modulares y adaptables.

1.7. RECURSOS HUMANOS

Único recurso vivo y dinámico de la organización, decide el manejo de los demás recursos que son los materiales y financieros. Se refiere a las personas que conforman la organización. Son quienes planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existen organizaciones. Toda organización está compuesta por personas de las cuales

dependen alcanzar el éxito y mantener la continuidad, de allí la importancia que tiene su análisis.

1.8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“ La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las 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 sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (4:165)

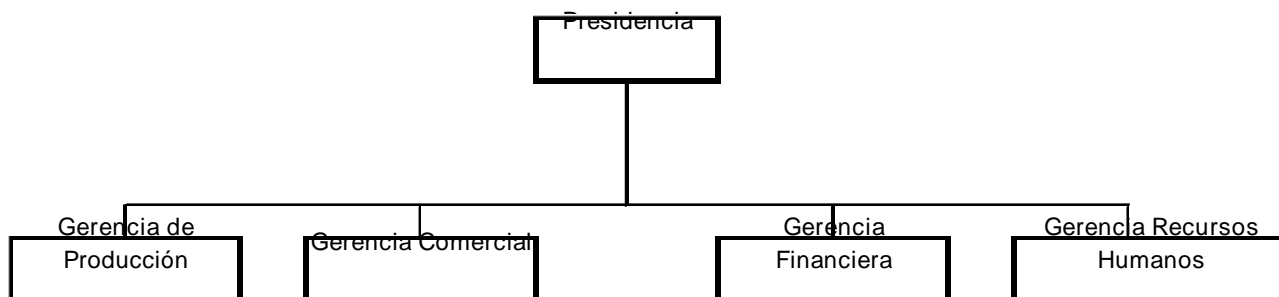
Es un proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, conocimientos, habilidades y salud de todos los miembros de la organización en beneficio de la persona como ente individual; a efecto que todos los aspectos de la organización: el empleo, la motivación y la gerencia del personal estén integrados con el objetivo de la organización.

1.9. ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“ Cuando el departamento de personal se crea, por lo general es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio.” (8:15)

“ En algunas organizaciones, el área de administración de recursos humanos se encuentra en el nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para el caso, al nivel jerárquico de gerencia y, por tanto, tiene capacidad de decisión, como se muestra en la figura 1.” (4:154)

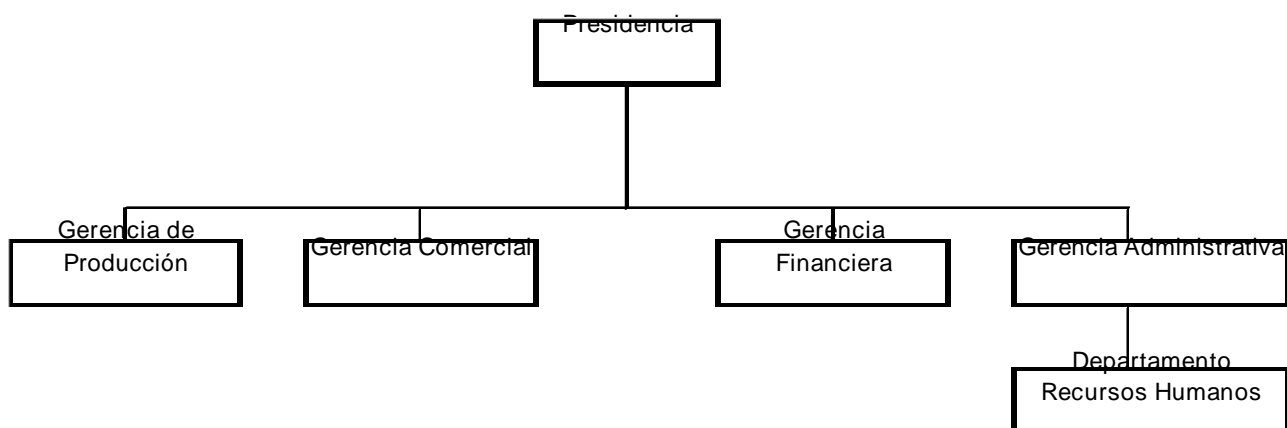
Figura No. 1
Estructura organizacional con función
de recursos humanos a nivel institucional



Fuente: Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw-Hill. 2000. Colombia. Quinta Edición. Página 154.

“ En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, carece de capacidad de decisión, en general está sometido a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos, como se muestra en la figura 2.” (4:155)

Figura No. 2
Estructura organizacional con función
de recursos humanos a nivel intermedio

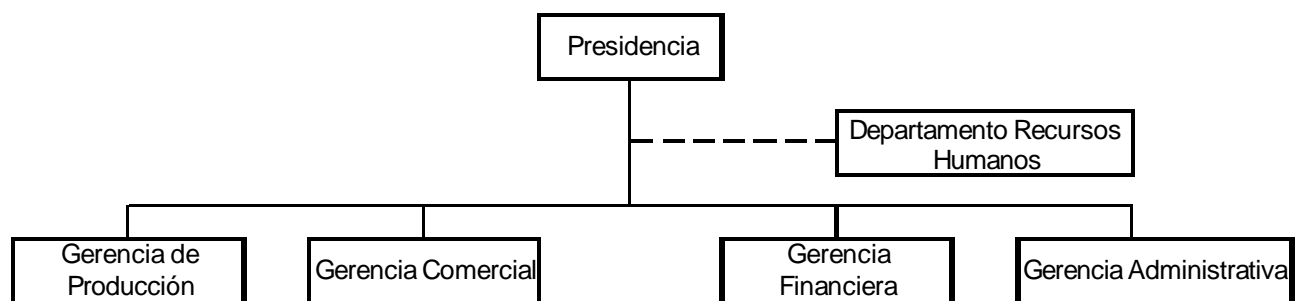


Fuente: Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw-Hill. 2000. Colombia. Quinta Edición. Página 155.

“Existen organizaciones en donde la administración de recursos humano es un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultoría y servicios de staff.

La figura 3 muestra el caso en que el departamento de recursos humanos está vinculado a la presidencia de la organización, todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por la dependencia de administración de recursos humano requieren el aval de la presidencia para ejecutarlos en la organización.” (4:156)

Figura No. 3
Estructura organizacional con función
de recursos humanos a nivel staff



Fuente: Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw-Hill. 2000. Colombia. Quinta Edición. Página 155.

1.10. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la administración de recursos humanos no sólo deben reflejar los propósitos de la cúpula administrativa, sino también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal y de las personas participantes en el proceso.

“ Dentro de los objetivos se pueden mencionar: Objetivos corporativos: tienen como finalidad contribuir al éxito de la empresa. Objetivos funcionales: consisten en mantener la contribución de recursos al departamento de recursos humanos para su funcionalidad. Objetivos sociales: deben de responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general. Objetivos personales: deben tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspiran al logro de ciertas metas personales.” (8:10)

1.11. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“ Las políticas son las reglas o guías de orientación que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.” (4:161)

Las políticas de recursos humanos, se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Dentro de las políticas se pueden mencionar: “ Políticas de provisión de recursos humanos; se refiere a las fuentes de reclutamiento. Políticas de aplicación de recursos; toma en consideración aspectos básicos en cuanto a requisitos de la fuerza laboral. Políticas de mantenimiento; consiste en los criterios de remuneración, motivación, higiene y seguridad. Políticas de desarrollo de recursos humanos; son los aspectos a considerar al momento de que se genere desarrollo dentro de la organización. Políticas de control; se refieren a las formas de recopilación de información del recurso humano para su control y posterior evaluación.” (4:163)

1.12. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones de dicho departamento o unidad, varían según la visualización que de él responsable de la administración de recursos humanos. En la mayoría de organizaciones estas son dictadas por el máximo ejecutivo y no únicamente las funciones sino también los objetivos, políticas, programas de beneficio, entre otros.

Para cumplir las funciones que le hayan asignado al departamento de recursos humanos se requieren de diversas actividades que básicamente son: la planificación del recurso, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

1.12.1. Planeación de recursos humanos

“Es una técnica que estima la demanda futura de recursos humanos dentro de la organización, mediante esta los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existen con una filosofía proactiva.” (8:122)

La planeación, le permite al departamento de recursos humanos suministrar a la organización el personal adecuado en el momento oportuno. Ya que de no realizarlo, esto tiene un impacto en logro del objetivo corporativo.

Las ventajas que provee son: anticiparse a demanda futuras, mejor utilización del personal, que los esfuerzos y objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes, reducción de costes, ampliación de la base de datos de información del personal, entre otros.

1.12.2. Reclutamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.” (2:139)

Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionarán a los nuevos empleados. Para este proceso se pueden considerar dos opciones: reclutamiento interno o externo.

El reclutamiento interno, implica involucrar en el proceso de selección a personas que laboran actualmente en la organización. Las ventajas que presenta son: la persona ya conoce el ambiente laboral, genera oportunidad de desarrollo a los colaboradores actuales, fortalece la lealtad y credibilidad en la organización. Las consideraciones que deben tenerse son: la persona debe ganarse la oportunidad, el proceso de selección debe seguirse como con cualquier otro candidato y debe mantenerse la objetividad.

El reclutamiento externo, los candidatos que ingresan al proceso de selección son personas que no laboran en la organización. Las ventajas que presenta son: que la persona no conoce el ambiente laboral, la persona inyecta nuevos conocimientos e ideas que rompen paradigmas.

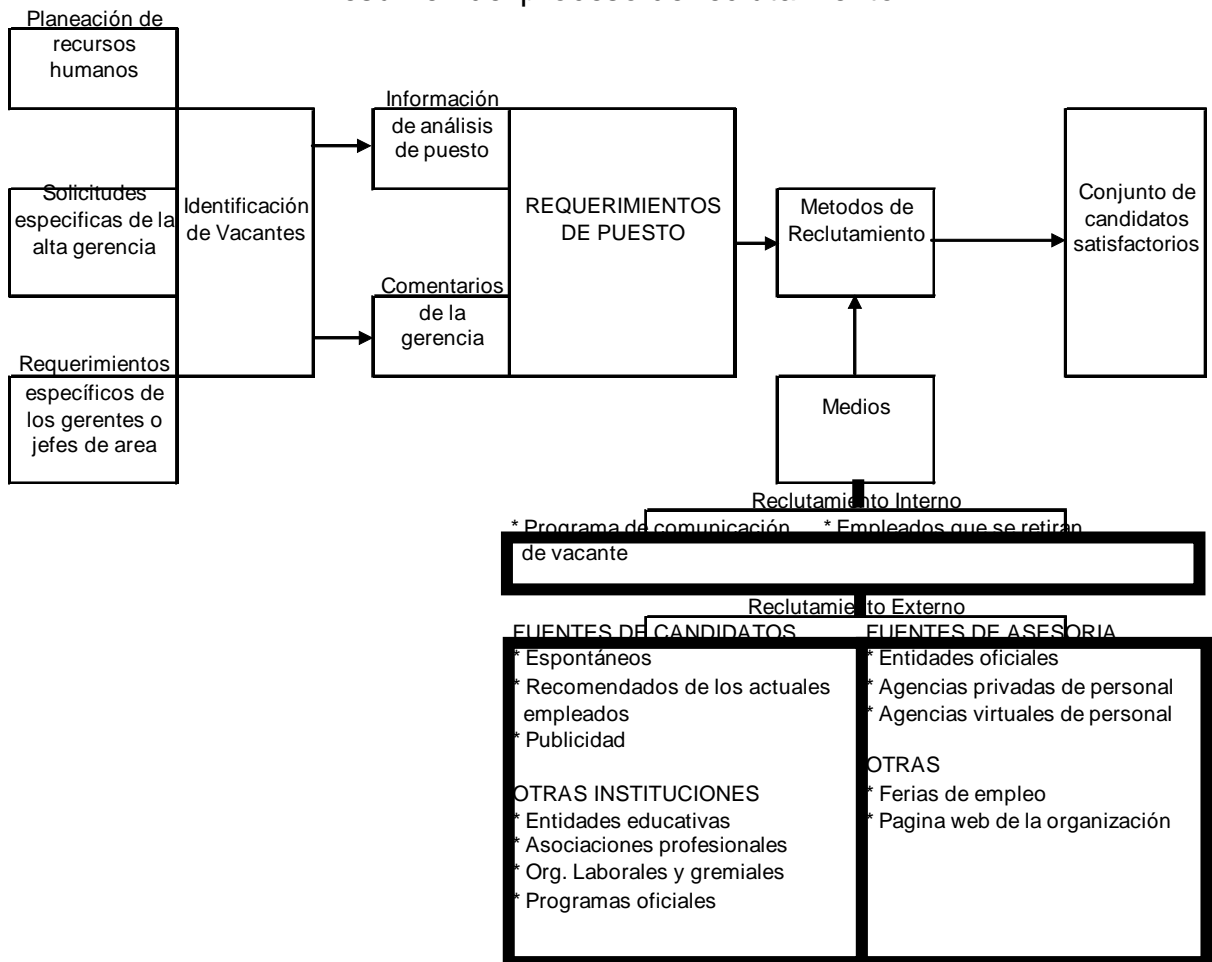
Actualmente el reclutamiento externo se realiza de manera constante en las organizaciones a un bajo coste, utilizando sus páginas web.

Según IDC, una empresa que hace investigaciones de mercadeo de tecnología, con sede en Massachussets, indico que 96% de las compañías están emigrando al reclutamiento externo por medio de la web.

A continuación se presenta un diagrama que resume el proceso de reclutamiento.

Figura No. 4

Resumen del proceso de reclutamiento



Fuente: elaboración propia, abril 2007

1.12.3. Selección

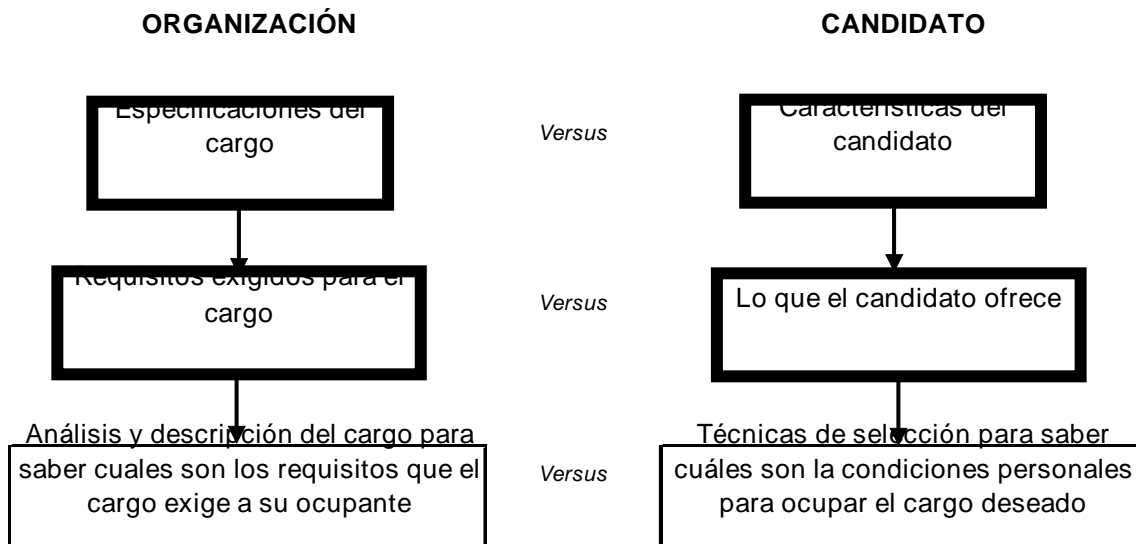
“Es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.” (2:172)

La finalidad del proceso de selección, es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la organización, para coadyuvar en el alcance del objetivo corporativo.

Este proceso debe estar alineado con la visión, misión y objetivos de la organización. Debe mirarse como un proceso real de comparación entre diversas variables, como se refleja en la figura siguiente.

Figura No. 5

Variables de comparación del proceso de selección



Fuente: Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw-Hill. 2000. Colombia. Quinta Edición. Página 241.

“ El número y secuencia de los pasos del proceso varía, no sólo dentro de las organizaciones sino de acuerdo con el tipo y nivel del puesto por cubrir.” (2:173).

Los pasos más frecuentes son: llenado de la solicitud de empleo, entrevista inicial, aplicación de diversas pruebas según se amerite, investigación de antecedentes, selección preliminar en el departamento de recursos humanos, entrevista final, examen médico, descripción real del puesto y toma de decisión para contratación.

1.12.4. Inducción

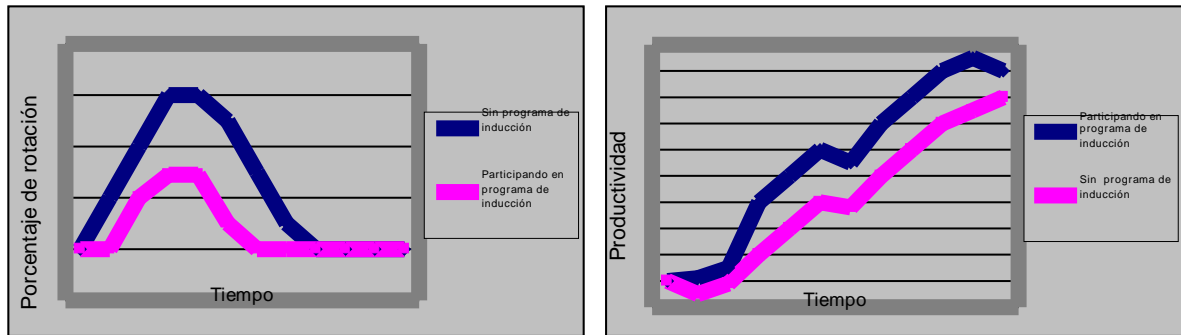
Esta etapa en la actualidad recibe otros nombres como lo son: descripción y análisis de cargos, orientación, ubicación y otros le llaman capacitación.

Una vez concluido el proceso de selección, donde se contrató a la persona idónea, el departamento de recursos humanos contribuirá a que el empleado se convierta en una persona proactiva y satisfecha, esta contribución consistirá en la orientación que tiene por objetivo la socialización del nuevo empleado.

Se han realizado varios estudios que afirman que las personas que participaron en un programa de inducción, aprenden sus funciones de manera más rápida, lo que contribuye a la organización en reducción de costes por equivocaciones en las diversas actividades que se realizan en el puesto.

En las gráficas siguientes se presenta, el impacto que tiene la inducción en la rotación de personal y la productividad de los empleados.

Gráfica No. 1
Impacto de un programa de inducción
en la rotación de personal y la productividad



Fuente: elaboración propia, abril 2007

El proceso varía según la organización y el puesto. Los aspectos principalmente considerados en los programas de inducción son: temas de la organización en general (historia, estructura administrativa, visita por instalaciones, período de prueba, normas de seguridad, líneas de productos o servicios, descripción del proceso de producción, entre otros), prestaciones y servicios al personal (política salarial, vacaciones y días de feriado, programas de capacitación, asesoría profesional, seguros, servicios de cafetería, entre otros), presentaciones (supervisor, capacitadores, compañeros de trabajo, subordinados, entre otros), funciones y deberes específicos (ubicación del puesto, descripción del puesto, objetivo, normas, relación con otros puestos, entre otros).

1.12.5. Capacitación y desarrollo

“Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.” (8:241)

El termino capacitación, se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

Hoy en día la capacitación no se debe considerar un gasto sino una inversión, su retorno es a corto plazo, ya que esta incrementa el nivel de productividad y disminuye la brecha entre los conocimientos que requiere el puesto y los que posee el empleado.

En la actualidad ya se habla que el recurso más importante dentro de las organizaciones será el capital intelectual, el cual es el resultado de la capacitación constante.

Las fases de este proceso son: determinación de necesidades, diseño, implementación y evaluación.

a. Determinación de necesidades

La capacitación y desarrollo del recurso humano, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

b. Diseño del programa

Determinadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es el diseñar el programa el cual debe incluir: objetivos, cómo, en qué, dónde, cuándo, a quién, para qué capacitar y quién capacitará.

La programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño objetivos, contenidos, métodos, materiales, evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad.

c. Implementación

La capacitación presupone una relación instrucción-aprendizaje, que tiene como finalidad modificar el comportamiento mediante lo enseñado.

Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- Fijación de la fecha y hora del evento
- Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
- Contratación de los instructores
- Selección de participantes
- Designación de los coordinadores
- Preparación de los medios y materiales
- Elaboración y manejo de la base de datos

d. Evaluación del programa de capacitación

El paso final del proceso es evaluar la eficiencia del programa de capacitación, para la cual hay que considerar dos aspectos: determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas, verificar si los resultados presentan relación con la consecución de los objetivos propuestos y los organizacionales, determinar si las técnicas empleadas fueron efectivas y los aspectos de forma.

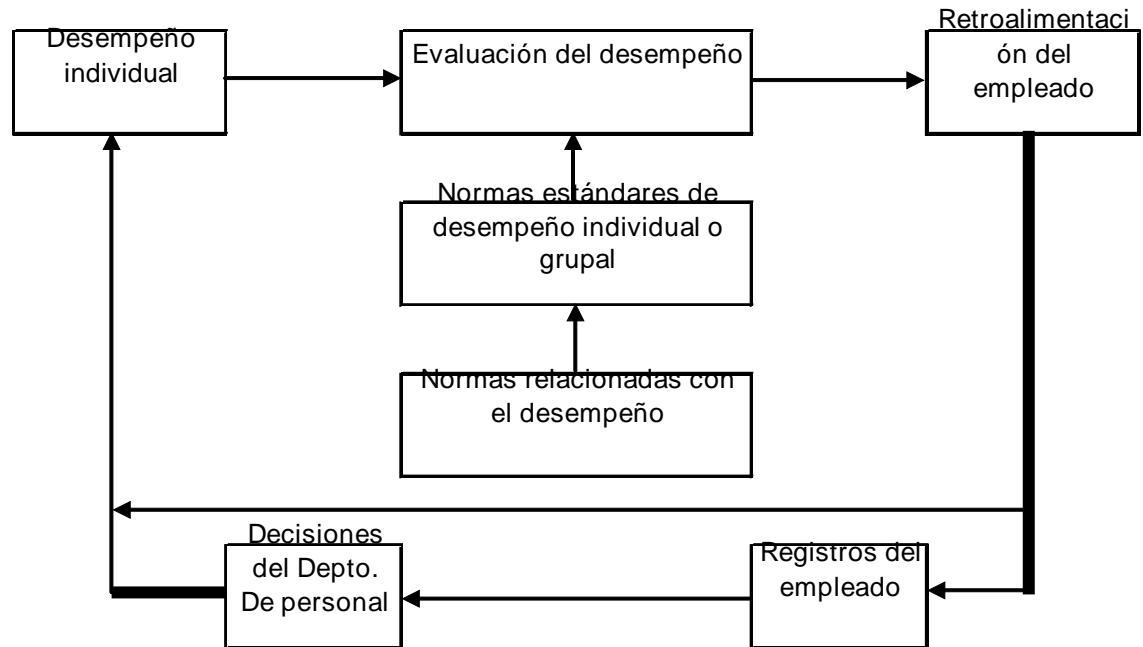
1.12.6. Evaluación del desempeño

La evaluación es un hecho cotidiano en nuestra vida y en las organizaciones constantemente evalúan el rendimiento de todos los recursos que la integran y el recurso humano no es la excepción.

“ La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. La evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.” (4:357)

Figura No. 6

Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño



Fuente: Werther, William y Keith, Davis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw-Hill. 2000. Mexico. Quinta Edición. Página 297.

La evaluación es un proceso que proporciona retroalimentación, porque permite identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección, orientación e incluso para promociones internas, compensaciones, entre otros.

1.12.6.1. Finalidad de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño permite:

A la organización

- Establecer un estilo de dirección común
- Determinar la importancia y significado de los puestos de trabajo
- Estimular al personal para que consigan mejores resultados

- Valorar objetivamente las contribuciones individuales
- Identificar el grado de adecuación de las personas al cargo

A los evaluados

- Obtener información de como se percibe su desempeño
- Definir planes de acciones para mejorar su competencia laboral
- Conocer los parámetros por los cuales será valorado su desempeño laboral.

A los evaluadores

- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la organización
- Fortalecer la equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales

1.12.6.2. La función de la unidad de recursos humanos en la evaluación del desempeño

Aunque la unidad no sea la responsable de materializar las evaluaciones, si es responsable de estudiar, analizar y aplicar el sistema. También es su responsabilidad la elección del modelo, la forma y regulación de funcionamiento del sistema. La unidad debe aportar una vez puesto en marcha el proceso:

a. Soporte

Para la implementación eficaz y el desarrollo óptimo de un sistema de evaluación del desempeño, es necesario que se proporcione un apoyo para aclarar determinados puntos del proceso, para explicar los aspectos que no estén claros y, sobre todo, para motivar y animar a los evaluadores a que se involucren en dicho proceso, dando respuestas a los problemas que se van planteando en el desarrollo o aplicación del sistema.

b. Control

Aplicar los mecanismos de control sobre el sistema de evaluación, para poder detectar errores subsanables que pueden afectar la utilidad y aceptación del programa, para mantenerlo actualizado y acorde a los objetivos y necesidades de la organización.

c. Informe de resultados

Se deberá informar de los resultados, para reflexionar sobre estos. Puede desarrollar el siguiente contenido mínimo: objetivos, áreas mejorables, compromiso, datos cuantitativos y cualitativos y sugerencias. Para luego profundizar en esos aspectos y llevar a cabo un análisis e interpretación de causas.

d. Aplicación de los resultados

La evaluación proporciona información vital del desempeño del personal, la organización y de otros aspectos como lo son:

- En el proceso de selección: permite definir el perfil, en cuanto a capacidades y cualidades de los candidatos que deberían incorporarse a determinado puesto. También da validez y eficacia al proceso de selección.
- En el proceso de capacitación: aporta información fundamental para desarrollar el plan, desde el punto de vista técnico como del punto de vista de habilidades.
- Adecuación de la persona al puesto: facilita en lo relativo al rendimiento, la observación del grado de adecuación al puesto.

- Motivación: la recompensa a través del reconocimiento de los evaluados favorablemente, el apoyo y la guía para mejorar que se aporta a los evaluados desfavorablemente son un mecanismo que puede facilitar la motivación de los trabajadores.
- Política retributiva: al proporcionar información sobre las aportaciones que un trabajador ha realizado y sobre la percepción que él tiene de la empresa, facilita de una forma más objetiva, la toma de decisiones relacionada con retribuciones, incentivos e incrementos salariales tanto individuales como colectivos.

1.13. DESAFÍOS ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“ Las organizaciones modernas operan en un ambiente de turbulencia en el que abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia la organización y su departamento de personal ejercen mínimo control sobre su entorno exterior.”
(8:39)

La administración del recurso humano; se distingue considerablemente de la administración de los otros recursos que se requieren en una organización para alcanzar su objetivo, como resultado se trabaja con recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables. Los desafíos varían dependiendo de la óptica con que se vean y se dividen básicamente en:

Desafíos externos como: la globalización, la tecnología, la diversidad de fuerza de trabajo, el mercado laboral, los cambios económicos, entre otros.

Los desafíos internos: sindicatos, sistemas de información, cultura, conflictos y prácticas de la organización, el clima laboral, control de costes, entre otros.

Los desafíos son múltiples y unos van desplazando a otros; es evidente que el mundo actual cambia de manera radical en cuestión de instantes, lo que se ha mantenido a lo largo es la esencia del ser humano.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Empresa Corrugadora de Papel, fue fundada en el año mil novecientos noventa y dos, en la ciudad de Guatemala, como resultado de la visión de uno de sus fundadores que tenía más de 34 años de experiencia en el negocio del corrugado en diferentes partes del continente Americano (Costa Rica, Ecuador, Panamá, Surinam y Guatemala) y de haber experimentado una serie de cambios en la industria.

Fue hasta mediados del año mil novecientos noventa y tres, cuando se empezó a producir y comercializar cajas de cartón corrugado y sus derivados. Constituyéndose como la tercera corrugadora en el mercado nacional, que estaba dispuesta a romper los esquemas de un mercado oligopólico de oferta.

Las primeras instalaciones fueron: planta de producción en Morales Izabal, con un área de 9,000 metros cuadrados, con 21 colaboradores y oficinas centrales ubicadas la zona 15 de la ciudad de Guatemala, con 4 colaboradores.

Con el transcurrir del tiempo y la participación alcanzada en el mercado nacional y la incursión en nuevos nichos de mercado, requirió que las instalaciones de la planta de producción se ampliarán en 5,000 metros cuadrados más y las oficinas centrales fueron trasladadas a la zona 10 de la ciudad de Guatemala, con un área de 400 metros cuadrados.

Actualmente laboran en la organización 125 colaboradores.

Tras haber iniciado operaciones en El Salvador y Honduras, se instalaron oficinas administrativas en dichos países.

La planta de producción tiene una capacidad instalada, para la fabricación de 7,000,000 millones de metros cuadrados de cartón corrugado mensualmente.

La estructura administrativa inicial era empírica ya que la administración se centralizaba únicamente en el Gerente General. En la actualidad se esta trabajando arduamente por definir cada día la estructura organizacional lo que ha ido provocando paulatinamente descentralización.

Los productos se continúan fabricando con papeles vírgenes y en la impresión se utilizan tintas a base de agua, para que sean totalmente reciclables.

El mercado objetivo son todas aquellas empresas industriales y comerciales que tengan requerimiento de soluciones de empaque y embalaje para sus productos.

Actualmente se esta trabajando en dos proyectos de gran magnitud como los son:

1. La búsqueda de la certificación ISO-9001, lo cual esta obligando a definir la estructura administrativa, funciones y procesos. Adicional que para la certificación se requiere de un órgano responsable del recurso humano.
2. Se encuentra en la fase de implementación un sistema ERP por sus siglas en ingles (Enterprise Resource Planning) que significa planificación de los recursos de la empresa.

2.2. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para la realización del diagnóstico se utilizó el método deductivo, que parte de lo general a lo particular y el método inductivo, que permitió analizar y sintetizar hechos ocurridos con anterioridad en lo que respecta a la administración de recursos humanos de la organización.

En cuanto a las técnicas utilizadas: observación, investigación documental y entrevistas.

El instrumento utilizado fue la encuesta.

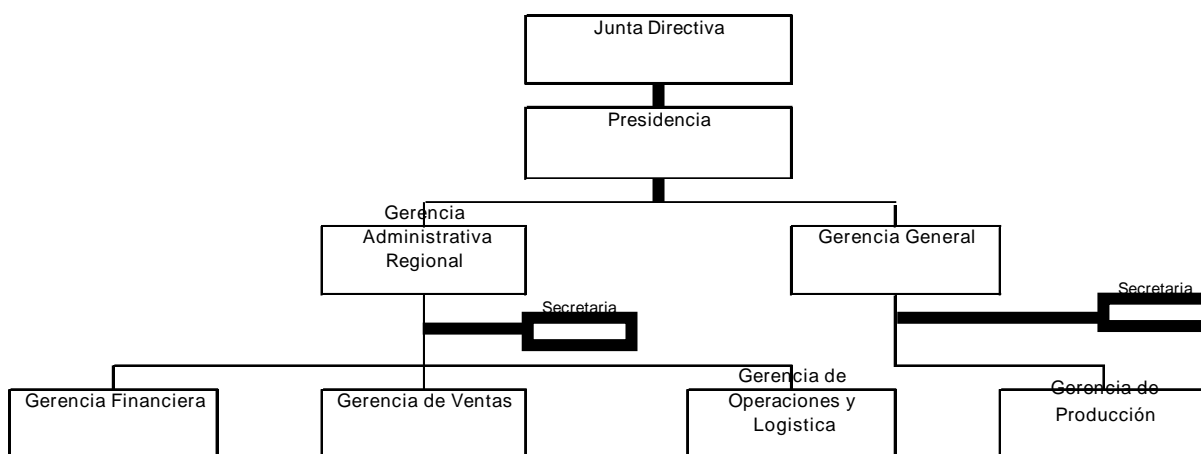
Para la determinación del muestreo se definió una muestra, el número de personas que integraron la muestra se realizó sobre la base de: una población (N) de 125 personas, desviación estándar (δ) de 4, máximo error de estimación (E) de 0.05, una confianza (β) del 90% luego de realizados los cálculos correspondiente arrojó que serían 28 personas, lo que representa el 22% del total de la población y la forma de selección de los elementos fue determinística para incluir a miembros de los diversos departamentos de la organización.

2.3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

2.3.1. Estructura organizacional

La empresa recientemente ha ido definiendo la estructura organizacional, la que se presenta a continuación es empírica, se ha formado debido al crecimiento de la compañía.

Figura No. 7
Organigrama general actual
Empresa Corrugadora de Papel



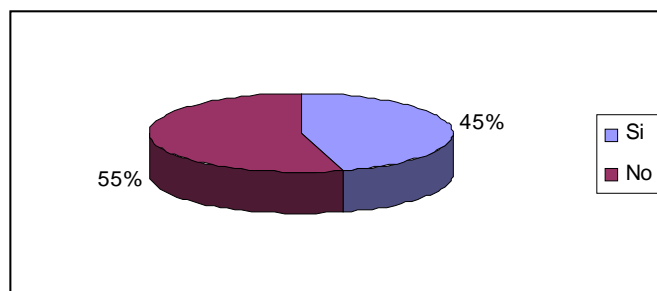
Fuente: elaboración propia, investigación de campo abril 2007.

En la actualidad la empresa tiene dos gerencias a nivel de dirección las cuales son: Gerencia General quien tiene bajo su cargo la Gerencia de Producción y de la Gerencia Administrativa Regional depende la Gerencia de Ventas, Financiera y de Logística.

En la organización objeto de estudio, la estructura es simple, de baja complejidad ya que los niveles jerárquicos son básicamente cuatro.

Dentro de la estructura organizacional actual, no hay un órgano que sea responsable de la administración del recurso humano.

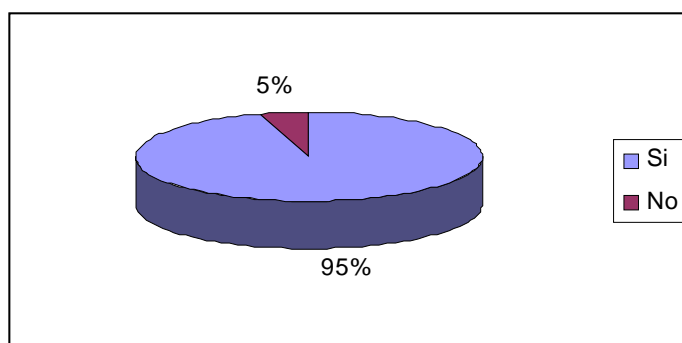
Grafica No. 2
Conocimiento del organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia, investigación de campo abril 2007.

Se carece de un organigrama general, que permita apreciar rápidamente la estructura global de la organización y las relaciones de trabajo. Existe un organigrama donde se encuentra representada únicamente el área administrativa, no está diseñado correctamente, no es de conocimiento general dentro del personal ya que únicamente el 45% lo conoce, no se encuentra publicado en ninguna área y no está actualizado tomando en consideración que se han creado recientemente nuevos puestos en la empresa.

Grafica No. 3
Conocimiento de la unidad que pertenece y de la gerencia que depende



Fuente: elaboración propia, investigación de campo abril 2007.

Aunque el personal en un porcentaje considerable, desconoce la existencia de un organigrama donde se encuentre reflejada la estructura de la organización, si conocen en un 95% a que unidad y de que gerencia depende. Así como también su posición relativa y campo de acción.

2.3.2. Tramo de control

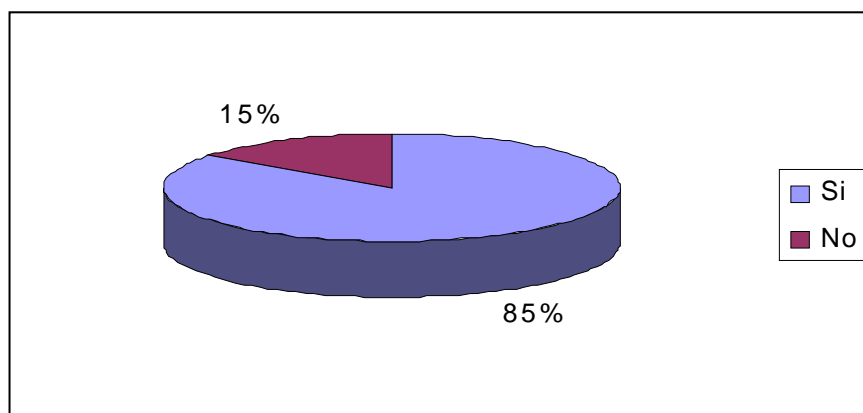
En el Gerente General y Gerente Administrativo Regional, se concentra el control de los departamentos actuales y son ellos quienes al final controlan de forma indirecta a los mandos medios.

Se determino que según el departamento, el tramo de control varia en algunos casos es estrecho y en otros es amplio. Las implicaciones que tiene son los controles y la rapidez o demora de la toma de decisiones.

El personal es controlado por el jefe inmediato superior, no únicamente en aquellos aspectos relacionados directamente con el puesto de trabajo, sino que también con aquellos que no lo son.

Se determino que en un 85% del personal se aboca para solventar cualquier requerimiento al jefe inmediato superior, el cual traslada la información al Gerente General o Administrativo Regional.

Grafica No. 4
Determinación del requerimiento de un departamento,
unidad o persona responsable del recurso humano



Fuente: elaboración propia, investigación de campo abril 2007.

En un 85% el personal considera de suma importancia la implementación de un órgano responsable de la administración del recurso humano, que promueva diversos programas que coadyuven al logro del objetivo corporativo y a los objetivos individuales.

En cuanto al control del recurso humano, es importante resaltar que los controles son empíricos, se carece de procesos específicos y no existe una base de datos que provea información para su análisis y toma de decisiones con relación al mismo.

2.3.3. Tipo de autoridad

El tipo de autoridad que se ejercer en el personal varía según el jefe del departamento al que pertenezca. En un alto porcentaje, existe un liderazgo democrático, donde se fomenta la participación de los subalternos en la toma de decisiones.

Existe alta dependencia de los subalternos, hacia el jefe, ya que el 85% indico que no toma decisiones.

2.4. ANÁLISIS FUNCIONAL

En un 77% el personal si conoce como funciona la organización y cual es la función de cada uno de los departamentos que la integran, aunque las mismas no están normadas ni documentadas en ningún departamento.

El conocimiento de las diversas funciones que tiene los departamentos, es adquirido por los propios empleados y no es resultado de un programa de inducción o capacitación, al momento de ingresar a la organización.

Como no existe un órgano responsable de la administración del recurso humano, se carecen de funciones definidas.

En la actualidad las funciones indispensables relacionadas con dicho recurso, están distribuidas en varios departamentos (contabilidad, créditos y cobros, entre otros) y al igual que otras funciones no están normadas y documentadas. Lo anterior provoca: duplicidad, omisión, no son funciones de carácter prioritario por no ser principales de los diversos puestos por lo que son relegadas a un segundo plano, no son realizadas oportunamente.

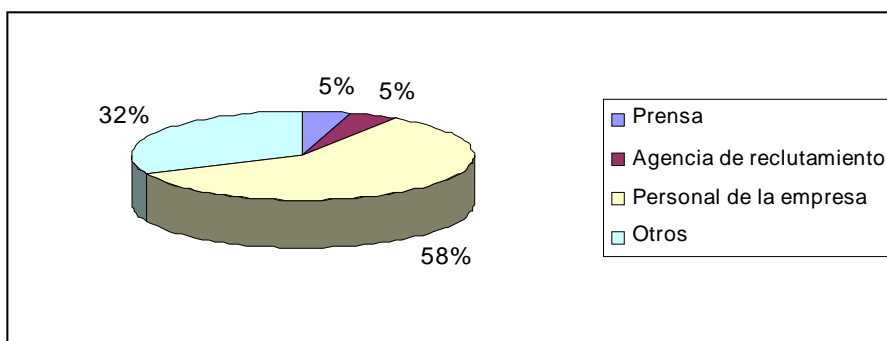
2.5. ANÁLISIS PROCEDIMENTAL

Anteriormente se determino que a nivel general las funciones de los departamentos, no se encuentran definidas, normadas y documentadas de igual manera sucede con los procedimientos de las diversas actividades relacionadas con el recurso humano.

El reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de personal, no son la excepción, puesto que no existen procedimientos definidos.

Grafica No. 5

Como se enteró de la oportunidad laboral en la empresa



Fuente: elaboración propia, investigación de campo abril 2007.

El proceso para reclutar personal varía según la persona que lo realice, únicamente se realiza reclutamiento externo por diversos medios, como los refleja la gráfica anterior.

Normalmente es el gerente del departamento o unidad donde se tenga requerimiento de personal y quien realiza el reclutamiento, según considera conveniente y los recursos que le hayan sido asignados.

Resultado de lo anterior, únicamente un 27% llenó solicitud de empleo al iniciar el proceso de reclutamiento.

El proceso de selección ha presentado varios escenarios y no ha sido precisamente un proceso comparativo entre perfil requerido por el puesto versus el perfil de los candidatos.

Se determinó que en dicho proceso se han omitidos actividades tan importantes como: la realización de pruebas psicométrías, verificación de información general, examen médico, entrevistas estructuradas, entre otros.

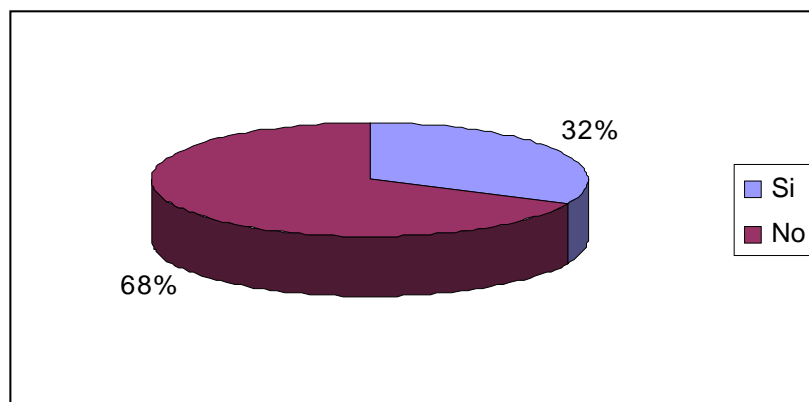
Únicamente las personas que aplicaron a través de una agencia de empleo realizaron pruebas psicométricas las cuales representan un 5%.

Realizar el reclutamiento y selección por medio de una agencia de empleo, ha representado la mejor opción actualmente, aunque su costo sea muy elevado. Ya que no realizar dichos procesos de manera adecuada internamente, ha provocado costos mayores a corto y mediano plazo.

Los costes por la utilización de las agencias de empleo varían según el perfil requerido. Actualmente el único punto de comparación entre coste-beneficio de utilizar los servicios de una agencia o realizar dichas funciones dentro de la organización, es que la agencia de empleo realiza de un proceso sistemático y minucioso que incrementa la probabilidad que los candidatos presentados al demandante sean los más idóneos para el puesto versus la coste que implica no realizarlo.

La decisión final de contratación es del Gerente General o del Gerente Administrativo Regional.

Grafica No. 6
Participación en programa de inducción



Fuente: elaboración propia, investigación de campo abril 2007.

Se determinó que el 68% del personal, no recibió inducción al momento de ingresar a la compañía y quienes indican haberla recibido el 93% fue de forma verbal y bajo un procedimiento no definido.

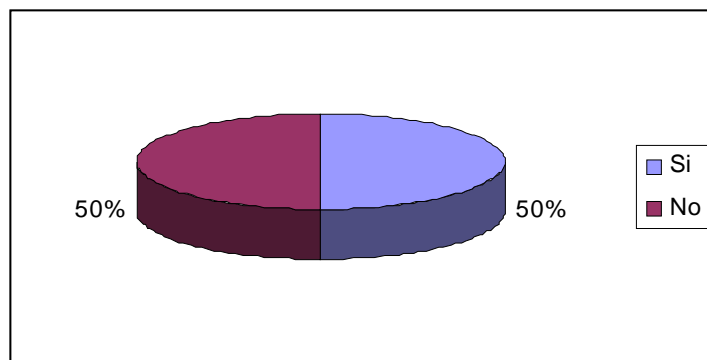
Lo anterior ha tenido como consecuencias: el desconocimiento de diversos aspectos en el personal, ya que únicamente 27% conoce los beneficios que provee la organización, 59% no les dieron a conocer información del puesto que ocuparía y quienes la obtuvieron fue de manera verbal, 45% desconoce de la existencia del reglamento interno y quienes saben de su existencia desconocen su contenido.

No se ha considerado el impacto que tiene en la rotación de personal y la productividad, el hecho que personal no participe en un programa de inducción al momento de ingresar a laboral. Así como también el coste que tiene para la organización las equivocaciones en que incurre el personal, por carecer del conocimiento de aspectos importantes que debe considerar en la realización de sus diversas actividades y toma de decisiones.

Actualmente el porcentaje de rotación es de un 18%, un 2% corresponde a personal del área administrativa y el 16% del área operativa.

Es importante hacer referencia que el índice de rotación en el área operativa, tiene incidencia en costo de producción, en los productos fabricados, en el desaprovechamiento de recursos, reprocesamiento de producto, desperdicio, horas extras, entre otros.

Gráfica No. 7
Participación en algún curso de capacitación



Fuente: elaboración propia, investigación de campo abril 2007.

En la organización objeto de estudio, no existe un plan de capacitación anual y de medios que permitan detectar las necesidades. Un 50% del personal ha participado por lo menos a un curso de capacitación, relacionado con el puesto que desempeña los cuales son impartidos por instituciones privadas que se dedican a capacitar temas generales.

La capacitación se da sin antes haber realizado un inventario de las necesidades, sin contar con un programa definido y nunca se ha evaluado los resultados de estas.

Es importante hacer referencia que no todo el personal ha tenido oportunidad de asistir a algún curso, por ello el 100% del personal considera muy importante que exista una planificación anual de capacitación, que permita la inclusión de todo el personal, para obtener mejores resultados a nivel organizacional que coadyuven en el alcance del objetivo corporativo.

Un aspecto que se ha considerado para proporcionar capacitación o no, especialmente al personal que labora en la planta de producción, es el tiempo de relación laboral de manera continúa del empleado. Lo anterior es considerado porque en el área geográfica donde se encuentra ubicada, hay muy pocas fuentes de empleo y una de ellas es una empresa de la competencia.

Es importante hacer referencia que la organización, siempre ha estado en la mejor disponibilidad de otorgar capacitación no importando los costes de esta, ya que recientemente ha enviado personal al exterior a recibir capacitación y ha traído a personas expertas en corrugado del exterior. También ha otorgado becas de estudios a nivel de licenciatura y maestría en universidades privadas.

En la organización objeto de estudio, nunca se ha realizado una evaluación del desempeño y es considerada una necesidad en un 95% del personal, para determinar de manera objetiva la carga de trabajo, el rendimiento actual, se proporcione la debida retroalimentación a cada puesto y se cree un programa de desarrollo e incentivos al que pueda aspirar todo el personal.

2.6. ANÁLISIS DE FACULTADES

2.6.1. Delegación

La Gerencia General y Administrativa Regional, han delegado a quienes realizan las diferentes funciones relacionadas con el recurso humano, la toma

de decisiones, la autorización de documentos, la creación de procedimientos y administración de las funciones según lo consideren conveniente.

Respecto a la aplicación de la autoridad dentro de las funciones que realizan las personas, es centralizada y autócrata ya que quien realice determinada función decide si tomar en cuenta las opiniones o comentarios de otras personas.

2.7. ANÁLISIS DE RELACIONES

Las relaciones que existen entre los trabajadores de la organización son de respeto, se carece de líneas establecidas de comunicaciones y normativa. Lo anteriormente expuesto provoca omisiones, duplicidad y traslapes de información que generan problemas organizacionales.

Las personas que tienen funciones relacionadas con recursos humanos, se comunican directamente con el interesado, de manera informal y en algunos casos de formal, pero con mucho espíritu de colaboración y respeto.

2.8. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO

Luego de haber definido el estado de la situación estructural, funcional, procedimental, de relaciones y facultades en el área de recursos humanos, de la organización objeto de estudio se puede determinar los siguientes aspectos:

La inexistencia de una estructura organizacional definida genera desorden en la operación, inadecuada distribución de las actividades, deficiencia de autoridad y desaprovechamiento de los recursos que contribuyan en el alcance del objetivo corporativo.

La carencia de estructura organizacional, no permite plantear objetivos, funciones y atribuciones precisas a cada órgano por lo que no se pueden realizar las mediciones correspondientes. En este caso que la organización no cuenta con un órgano responsable de la administración del recurso, la situación es crítica dada la complejidad que representa dicho recurso.

La descentralización de las funciones relacionadas con el recurso humano, ocasiona problemas dentro de la organización como: inexistencia de procesos definidos y otros que no generan valor alguno, desinformación, duplicidad de funciones, falta de seguimiento de casos, desigualdad de oportunidades, gastos innecesarios y la carencia de servicio al cliente interno.

No existen procedimientos definidos para realizar: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de personal.

El personal desconoce aspectos muy importantes como lo son: antecedentes históricos ya que únicamente un 54% indican conocerlos. Así mismo la misión, visión y el objetivo corporativo, la estructura organizacional no es de conocimiento general, un 72% desconoce los beneficios, únicamente un 54% sabe de la existencia de un reglamento interno y no existen controles.

La falta de conocimiento de los diversos aspectos es producto de la carencia de un programa de inducción definido, que comunique ampliamente: aspectos generales y específicos de la organización, del puesto de trabajo, beneficios, regulaciones, entre otros.

Recientemente la empresa, ha incrementado considerablemente la capacitación, pero no ha cubre a todos los colaboradores y no han sido programados como corresponde.

Se pudo determinar que al personal si le agradaría la realización de una evaluación del desempeño, para que le sea proporcionada retroalimentación de su gestión, determinar la carga laboral, entre otros aspectos.

Se diseño un programa (software) principalmente para la elaboración de planillas que incluye las siguientes opciones: datos personales, laborales, familiares, libro de salarios, calculo de prestaciones. Esta herramienta debiera de ampliarse en su diseño y desarrollo para mejor control del recurso humano.

Sin duda alguna la importancia de una adecuada administración del recursos humano, en la actualidad es un pilar fundamental para éxito de toda organización, ya que es a través de este recurso que la empresa llega alcanzar su objetivo y es generador de ventaja competitiva.

No constituye un gasto administrativo sino una inversión a corto, mediano y largo plazo, por lo que crear un órgano responsable de la administración del recurso humano coadyuva en el incremento de la renta de toda organización.

La creación se ha convertido una obligación para la organización partiendo que para el otorgamiento de la certificación ISO-9001, se debe tener un órgano responsable del recursos humano aunado al incremento del personal.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL

3.1. INTRODUCCIÓN

La propuesta que a continuación se presenta, tiene como finalidad ser una guía para la puesta en marcha de la Unidad de Recursos Humanos en la Empresa Corrugadora de Papel.

Se tomó como base los resultados del diagnóstico administrativo, realizado específicamente en el área de recursos humanos dentro de la organización objeto de estudio; donde se realizaron los siguientes análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones.

La propuesta contiene aspectos para el funcionamiento de la unidad tales como: objetivos que representan los resultados que se esperan obtener, políticas que serán guías para orientar, diseño organizacional que definirá el marco de operación, las funciones principales, los procedimientos de: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, y la evaluación del recurso humano.

Se diseñaron algunos instrumentos, que serán utilizados en el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

3.2. JUSTIFICACIÓN DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La importancia de la implementación se basa en cuatro aspectos fundamentales:

El primero es que la administración de los recursos humanos, se ha convertido en pieza fundamental que contribuye al éxito estratégico de la organización.

La implementación a mediano y largo plazo de todas aquellas funciones y actividades relacionadas con el recurso humano, que actualmente no se realizan y que son indispensables porque contribuyen en la motivación de los colaboradores lo cual que tiene impacto en: la productividad, rotación de personal, cultura y ambiente organizacional, en la reducción de costos, entre otros.

En la actualidad las erogaciones que se realizan para el mantenimiento del órgano responsable de recurso, en toda organización son inversión y no gasto.

Se ha convertido en una obligación la implementación en la empresa de la Unidad de Recursos Humanos, ya que es indispensable para la certificación ISO-9001.

3.3. PLAN DE ACCIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

El plan de acción detalla las actividades importantes para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos en la empresa Corrugadora de Papel, también se incluye la calendarización y control del mismo.

Donde la responsabilidad básicamente recae en la Gerencia General y Administrativa Regional.

3.3.1. Plan de acción

OBJETIVO Y ACCIÓN	RESPONSABILIDAD	META	COSTO	Duración en días
Realizar el perfil del Jefe de Recursos Humanos	Gerencia General y Administrativa Regional	Obtener el perfil del Jefe de Recursos Humanos acorde a los requerimientos de la alta dirección como mínimo en un 80%.	Q666.67	8
Contratar agencia de empleo y enviar perfil requerido para el puesto.	Gerencia Administrativa Regional	Seleccionar a la agencia de empleo como mejor experiencia en el ramo, que tenga provea propuestas de candidatos en 5 días como máximo.	Q3,000.00	5
Analizar candidatos enviados por la Agencia de empleo	Gerencia General y Administrativa Regional	Realizar un análisis comparativo entre el perfil que requiere el puesto y los perfiles de los candidatos, para concertar entrevistas en 3 días como máximo.	Q333.34	5
Habilitar oficinas para Unidad de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa Regional	Disponer de instalaciones ergonómicamente diseñadas, que se adecuen en 89% a las actividades del personal que las ocupara.	Q2,322.00	5
Instalación de mobiliario y equipo	Jefe de Informática	Seleccionar a candidato que por lo menos en un 90%, se considere la mejor opción para cubrir el puesto.	Q34,124.40	5
Entrevistas con candidatos	Gerencia Administrativa Regional	Definir a uno de los candidatos para la contratación respectiva.	Q500.01	2
Realizar la contratación para el puesto de Jefe de Recursos Humanos.	Gerencia General y Administrativa Regional	Darle a conocer al candidato, que fue seleccionado.	Q0.00	1
Información de la contratación y concertar reunión.	Gerencia Administrativa Regional	Darle a conocer en un 80% lo que se persigue con la creación de la nueva unidad que será la que el administrará.	Q50.00	1
Reunión con el nuevo empleado, para informar los objetivos de la creación y las funciones.	Gerencia General, Administrativa Regional y Financiera	Informar al 100% del personal, que labora en la compañía de la nueva unidad creada en la organización.	Q166.67	1
Convocatoria al personal, informándole la creación de la Unidad de Recursos Humanos así como las funciones que tendrá dentro de la organización y los cambios que generará.	Gerencia General	Que conozca en 90%, las políticas, beneficios y proyectos.	Q50.00	1
Se dará a conocer al Jefe de Recursos Humanos las políticas, beneficios y proyectos que tiene la empresa con relación al recurso humano.	Gerencia General	Promoción y traslado del personal indicado, a las nuevas instalaciones que corresponde a la Unidad de Recursos Humanos.	Q166.67	1
Se realizará el traslado de una persona de costos y otra contabilidad. Para apoyo en la labores que se desarrollaran en la Unidad de Recursos Humanos.	Gerencia Financiera	Que conozca la metodología de trabajo y el avance de ambos proyectos en un 100%, que inicie la participación en ambos grupos de trabajo.	Q500.00	1
Se dará a conocer al Jefe de Recursos Humanos, información de la implementación del sistema de gestión de calidad por lo aportes que debe realizar y del ERP.	Gestor del calidad e informática	Seguimiento de los proyectos y programas según sea el caso.		
Se realizarán reuniones semanales para discusión de proyectos a realizar, inconvenientes, entre otros.	Gerencia General, Administrativa Regional y Financiera			
TOTAL			Q41,879.84	

Nota: los costos del plan de acción fueron considerados en el presupuesto de implementación del proyecto.

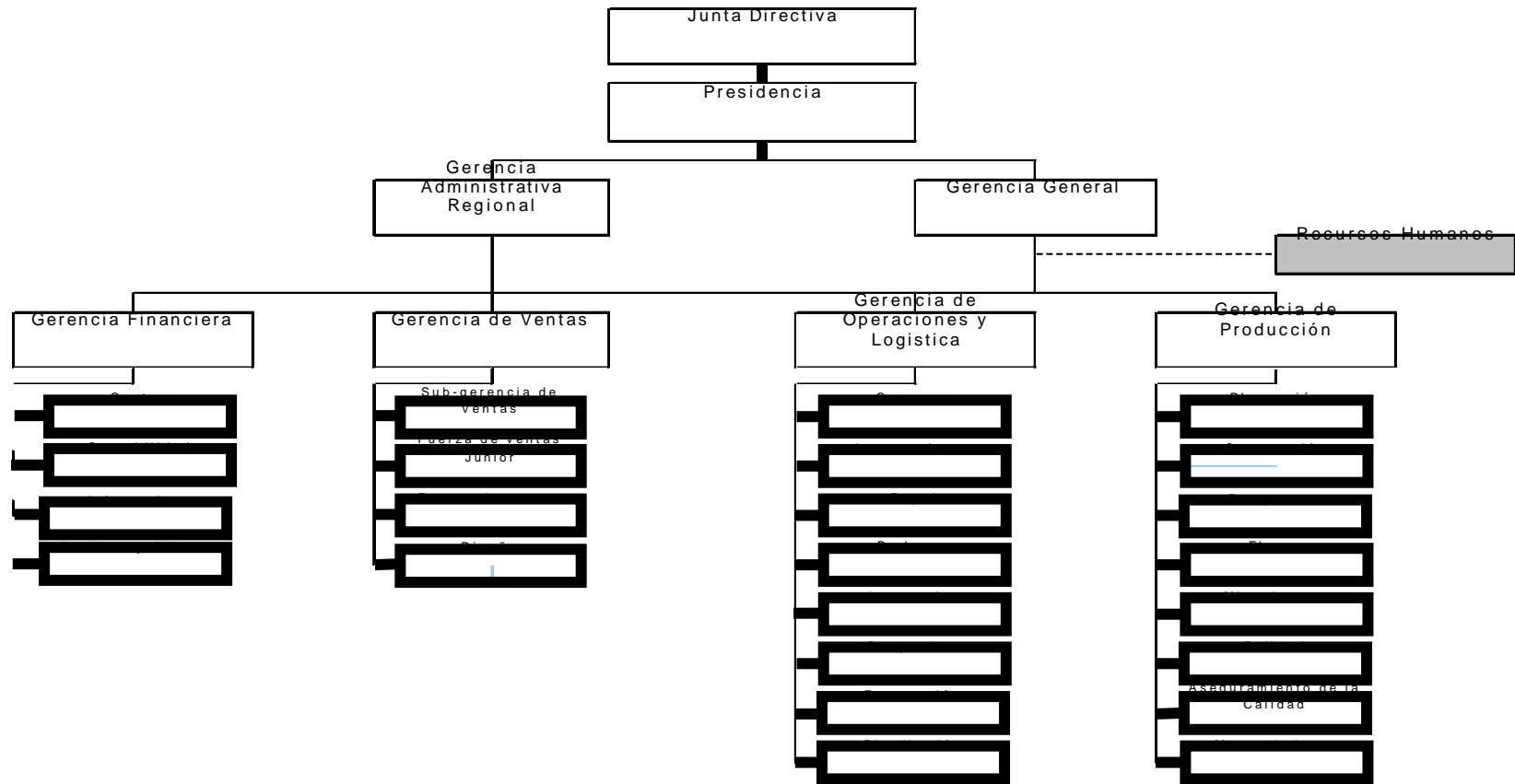
3.3.3. Control del plan de acción

OBJETIVO	PRIORIDAD	PLAZO	REALIZADO		RESULTADOS	ACCIÓN ACORDADA
			Si	No		
Definir perfil del Jefe de Recursos Humanos	Alta	8 días				
Contratar agencia de empleo y enviar perfil requerido para el puesto.	Alta	5 días				
Analizar candidatos enviados por la Agencia de empleo	Alta	5 días				
Habilitar oficinas para Unidad de Recursos Humanos	Media	5 días				
Instalación de mobiliario y equipo	Media	4 días				
Entrevistas con candiatos	Alta	2 días				
Definir contratación	Alta	1 día				
Información de la contratación	Media	1 día				
Reunión con el nuevo empleado, para informar los objetivos de la creación y las funciones.	Alta	1 día				
Convocatoria al personal, informandole la creación de la Unidad de Recursos Humanos así como las funciones que tendra dentro de la organización y los cambios que generará.	Media	1 día				
Se dara a conocer al Jefe de Recursos Humanos las políticas, beneficios y proyectos que tiene la empresa con relación al recursos humano.	Alta	1 dia				
Se realizará el traslado de una persona de costos y otra contabilidad. Para apoyo en la labores que se desarrollaran en la Unidad de Recursos Humanos.	Baja	1 día				
Se dara a conocer al Jefe de Recursos Humanos, información de la implemtación del sistema de gestión de calidad por los aportes que debe realizar y del ERP.	Alta	8 días				
Se realizarán reuniones semanales para discusión de proyectos a realizar, inconvenientes	Media					

3.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad las empresas crean la Unidad de Recursos Humanos, cuando los beneficios que se esperan de su creación exceden los costos de carecer de ella. Por lo que siempre que se inicia una propuesta no debe ser muy compleja.

Figura No. 8
 Organigrama general incluyendo Unidad de Recursos Humanos
 Empresa Corrugadora de Papel



Fuente: elaboración propia, investigación de campo abril 2007.

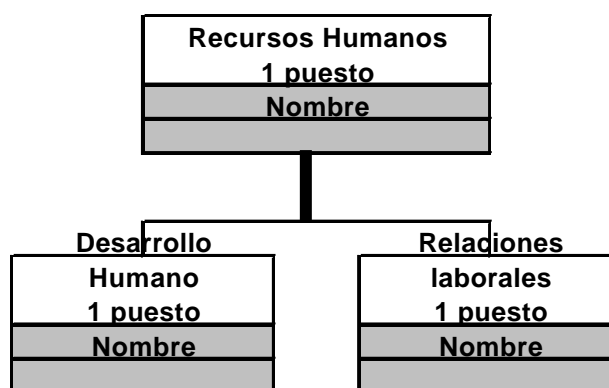
El diagnostico determino que el diseño organizacional de la Empresa Corrugadora de Papel, la define como una organización orgánica, por ser adaptable y flexible para poder responder a las necesidades del mercado, lo que le ha permitido incrementar su participación en el mercado, mejorar el posicionamiento, entre otros aspectos.

El organigrama anterior refleja la inclusión de la Unidad de Recursos Humanos a la estructura de la organización, el cual esta diseñado por funciones y por su disposición gráfica es vertical.

Es importante resaltar que la Unidad de Recursos Humanos propuesta, podrá ser modificada en la misma proporción del crecimiento de la empresa.

A continuación se presenta organigrama nominal de la Unidad de Recursos Humanos propuesta.

Figura No. 9
Organigrama nominal de la Unidad de Recursos Humanos
Empresa Corrugadora de Papel
- Propuesto -



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.4.1. Especialización del trabajo

La unidad inicialmente contará con 3 colaboradores: el jefe del area y dos asistentes. Se trasladará a una persona que actualmente labora en el área de costos que es responsable de la realización de planillas y una del departamento contable que actualmente realiza funciones relacionadas con el recurso humano.

El Jefe de Recursos Humanos, será el responsable de sus sub-alternos, el puesto de Desarrollo Humano, tendrá por función principal la realización de aquellas actividades relacionadas con la planificación, reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano y el de Relaciones Laborales su desarrollar todas aquellas actividades de asistencia al personal de la organización.

3.4.2. Departamentalización

El tipo de departamentalización en la organización, es funcional, por lo que la unidad se adherida a está.

3.4.3. Cadena de mando

El Jefe de Recursos Humanos, deberá informar y reportar únicamente a la Gerencia General y las personas que ocuparán los puestos que integran la Unidad de Recursos Humanos, reportarán él.

La autoridad máxima es el Jefe de Unidad de Recursos Humanos y será él quien indique a sus sub-alternos que hacer y como esperan que lo hagan. El jefe de la unidad es quien coordinará e integrará el trabajo de sus colaboradores por lo que en el recae la responsabilidad del alcance de los objetivos establecidos.

3.4.4. Amplitud de control

El tramo de control, es angosto ya que se contará inicialmente con dos personas.

3.4.5. Centralización y descentralización

La centralización y descentralización en la actualidad son factores relativos en la organización, ya que decisiones de alto impacto serán tomadas por la Gerencial General basados que el recurso humano es tan complejo y aquellas relacionadas con las funciones y actividades que se desarrollan en la unidad serán tomadas por el jefe por estar un alto contacto.

3.4.6. Formalización

La formalización es baja, partiendo que se esta implementado la unidad y que a nivel general en la organización esta en una constante en todo los departamentos que la integran.

3.5. POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

- Se pueden optar por fuentes internas y externas, para reclutamiento de personal.
- Se tomarán en cuenta para el reclutamiento, sólo aquellas personas que cumplan o superen el perfil del puesto que apliquen.
- Todo personal que inicie el proceso de selección, será previamente investigado para verificar que los datos proporcionados sean correctos y que no haya o tenga problemas de violación a la ley.

- Únicamente se contratarán a personas que hayan realizado y aprobado el proceso de selección.
- Se podrá contratar personal que tenga vínculos familiares con colaboradores actuales, siempre y cuando las funciones sean incompatibles para no generar conflicto de intereses.
- Toda contratación deberá llevar el visto bueno del Gerente General o del Gerente Administrativo Regional.
- El personal contratado debe pasar por un periodo de prueba de dos meses de acuerdo al Código de Trabajo. En este periodo se evaluará si sus aptitudes, actitudes y destrezas son las requeridas por el puesto.
- Las recontrataciones de personal se aceptaran siempre y cuando el colaborador haya dejado un record laboral intachable.
- Todo colaborador que sea confirmado, por tiempo indefinido, deberá abrir una cuenta de depósitos monetarios en el banco del sistema que se le indique, para que le sea transferido el correspondiente salario y/o prestación.
- Los colaboradores de reciente ingreso, deben de realizar el proceso de inducción.
- Todo colaborador debe ser considerado en el plan de capacitación anual.
- El desempeño del personal deberá ser evaluado, como mínimo una vez al año.

3.6. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

- Mejorar los aportes del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.
- Apoyar a las gerencias en el logro de los objetivos a través de realizar actividades que generan valor agregado al personal y que esto promueva el desempeño eficiente del mismo.
- Incrementar la eficiencia y eficacia del recurso humano, lo que incidirá en beneficios directamente proporcionalmente al cliente externo.

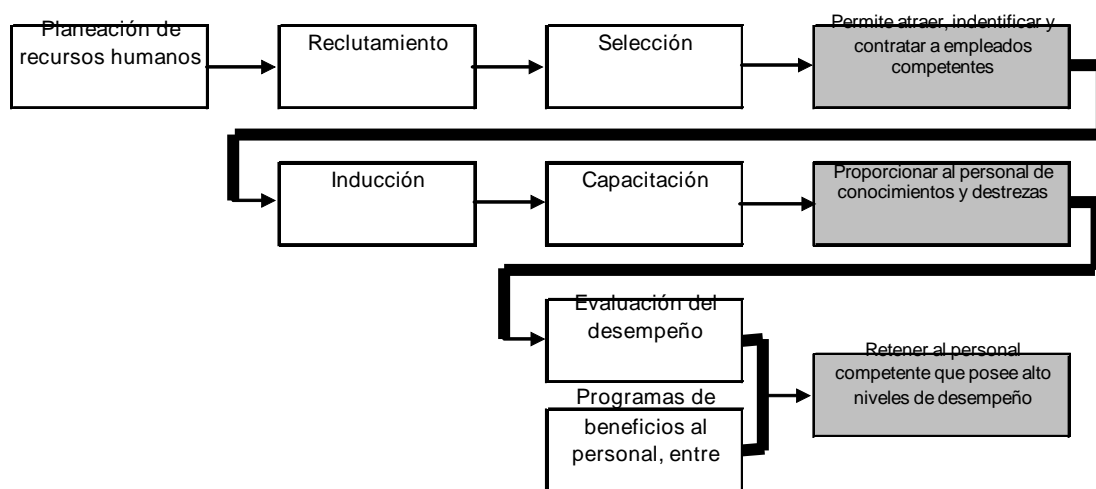
3.7. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones de la Unidad de Recursos Humanos, están alineadas con la misión, visión, objetivo, estrategia y valores corporativos, básicamente son:

- Atraer, identificar y contratar a empleados competentes.
- Proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas.
- Garantizar que en la organización, se retenga al personal competente, que posean un alto nivel de desempeño.
- Velar por el cumplimiento de las leyes laborales.

Para cada función se requieren de ciertas actividades, como lo refleja la figura siguiente.

Figura No. 10
 Actividades relacionadas con funciones de recursos humanos
 Empresa Corrugadora de Papel



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

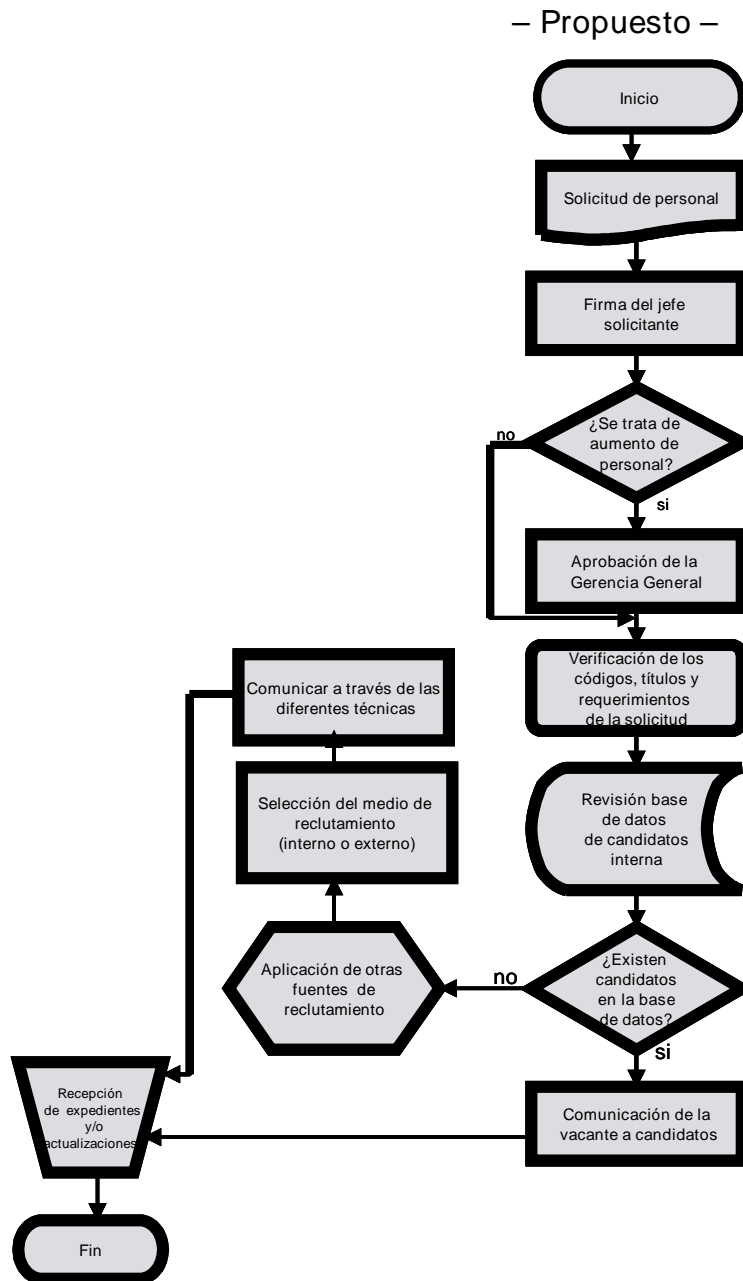
3.8. PROCEDIMIENTOS

A continuación se presentan diagramas de flujo, descripción del proceso e instrumentos de las principales actividades de la Unidad de Recursos Humanos como lo son:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación y
- Evaluación del desempeño

3.8.1. Reclutamiento

Figura No. 11
Diagrama del proceso de reclutamiento
Empresa Corrugadora de Papel



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

El proceso se inicia cuando con la recepción del formulario de requerimiento de personal, al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.



**EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

No. _____

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha de la solicitud: _____
 Fecha de recepción: _____
 Fecha del requerimiento: _____
 Nombre del solicitante: _____
 Puesto que desempeña: _____

REQUERIMIENTO POR REEMPLAZO

Código del cargo: _____
 Nombre del cargo: _____
 Cambios a perfil actual: _____
 Fecha de salida: _____

REQUERIMIENTO POR AUMENTO DE PERSONAL

Código del cargo: _____
 Nombre del cargo: _____
 Motivo del incremento: _____
 Departamento afectado: _____

Nombre del solicitante

Firma

Vo.Bo. Gerente General

Nota: cuando el requerimiento es por aumento de personal, se deberá de anexar a la solicitud el perfil del nuevo puesto, autorizado por el Gerente General, Gerente de departamento o Jefe de Recursos Humanos.

Luego de recibido el requerimiento, se verifica el motivo si es por reemplazo, se buscará el perfil del puesto requerido.

Si se trata de un aumento del personal, se buscará el visto bueno del Gerente General y se convocará a reunión al Gerente del departamento y a la persona de puesto de desarrollo humano para definir el perfil de nuevo puesto.

Con el perfil del puesto, se buscará en la base de datos si se cuenta con candidatos que puedan aspirar al puesto, de contar con posibles candidatos se les contactará para informarles de la oportunidad y solicitarles currículum actualizado para iniciar el proceso de selección.

De no existir candidatos que respondan al perfil requerido se determinará el medio de reclutamiento. Tomando en consideración si el requerimiento del personal es para un puesto en la planta de producción o de oficinas centrales.

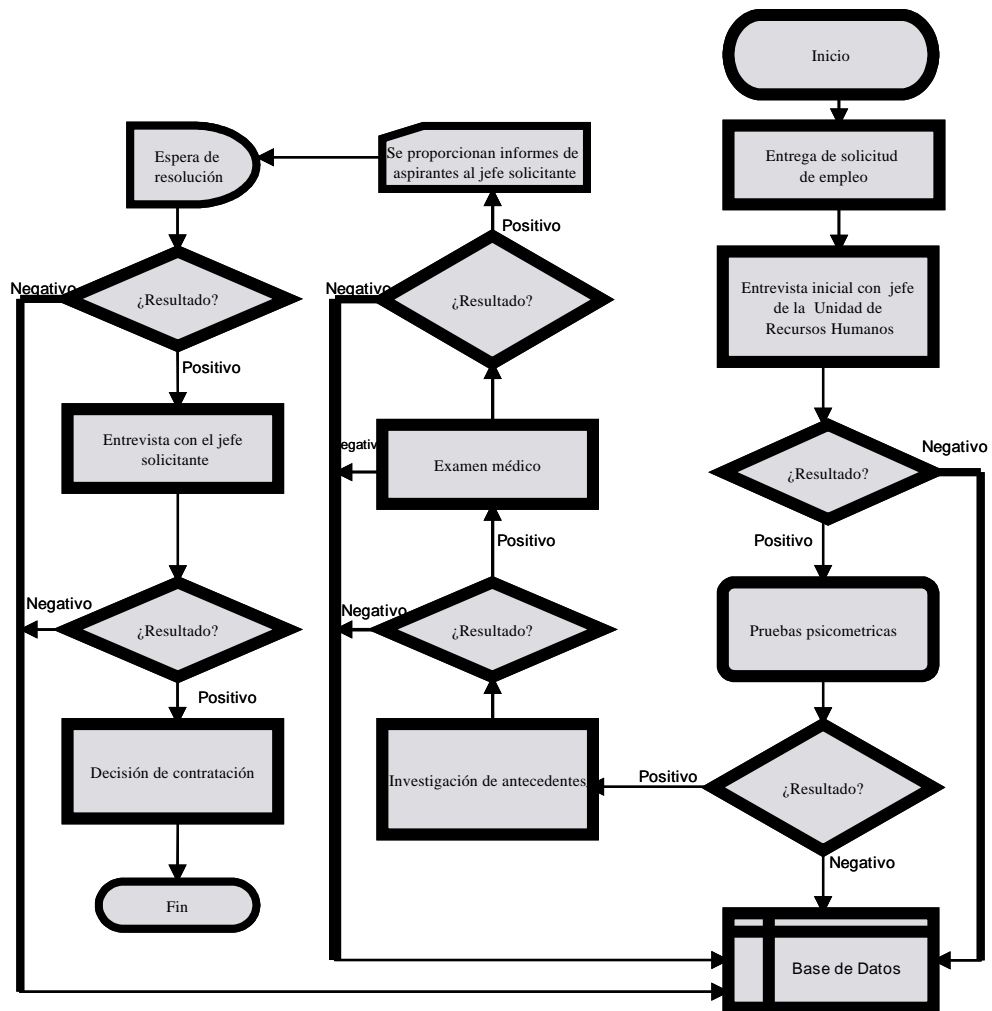
Si requerimiento es para un puesto ubicado en la planta de producción y no es a nivel gerencial, se utilizará el reclutamiento interno, informando al personal la oportunidad laboral a través de un comunicado el que se colocará en la cartelera y enviará por correo electrónico y externo instalando anuncio en la cartelera ubicada en la puerta principal de la planta de producción.

Si el requerimiento de personal es para un puesto ubicado en las oficinas centrales o de nivel gerencial no importando el lugar donde se desempeña, se informará vía correo electrónico aquellas personas que se consideren pueden optar al puesto de no existir opción interna, se optará al reclutamiento externo a través de comunicarles vía correo electrónico al personal para que puede presentar algunos candidatos y será colocado anuncio en el diario de mayor circulación en suplemento empleos. Para poder iniciar la recepción de los expedientes.

Actualmente se está diseñando la pagina web, por lo que se recomienda habilitar una aplicación para reclutar personal.

3.8.2. Selección

Figura No. 12
Diagrama del proceso de selección
Empresa Corrugadora de Papel
- Propuesto -



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

El proceso inicia proporcionando a los candidatos reclutados la respectiva solicitud de empleo que se presenta continuación.



**EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Fotografía

SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES: El formulario deberá llenarse a mano con tinta negra por el solicitante, con letra de imprenta. La información será manejada en forma confidencial.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Primer Apellido	Segundo Apellido
Primer Nombre	Segundo Nombre
Domicilio Actual (Municipio, Aldea, Caserío)	
Lugar y Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
Edad	Estado civil
Cédula de vecindad	Extendida
Pasaporte	Afiliación al I.G.S.S.

II. INFORMACIÓN FAMILIAR

--

Nombre del Padre (Apellidos y Nombre)

--

Nombre de la Madre (Apellidos y Nombre)

--

Nombre de Cónyuge (Apellidos y Nombre)

Nombre de los hijos	Edad

III. EDUCACIÓN (en forma descendente)

Fecha	Establecimiento	Grado

OTROS ESTUDIOS

Fecha	Establecimiento	Grado

IV. ASPIRACIONES LABORALES

Puesto que solicita:

Salario:

V. EXPERIENCIA LABORAL (en forma descendente)

Empresa:	
Teléfono:	Puesto:
Fecha de Inicio:	Fecha de Egreso:
Jefe Inmediato:	Motivo del Retiro

Empresa:	
Teléfono:	Puesto:
Fecha de Inicio:	Fecha de Egreso:
Jefe Inmediato:	Motivo del Retiro

Empresa:	
Teléfono:	Puesto:
Fecha de Inicio:	Fecha de Egreso:
Jefe Inmediato:	Motivo del Retiro

VI. REFERENCIAS PERSONALES (no familiares)

Nombre	Teléfono

Hago constar que la información anterior es verídica y autorizando a EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL, la verificación de la información.

Fecha

Firma del Solicitante

Recibida la respectiva solicitud de empleo, será trasladada al jefe de recursos, adjunta al currículum del candidato, para que realice la entrevista preliminar, los candidatos que hayan tenido resultado favorable, que como máximo deberán ser cinco, realizarán pruebas psicométricas.

Se realizarán tres pruebas las cuales son: de temperamento, de logro y la prueba disc.

3.8.2.1. Prueba de temperamento

El temperamento es la conformación reactiva de un individuo, el aspecto espontáneo de su personalidad. Procede de la combinación de disposiciones características emanadas de sus apetitos, emociones y estados de ánimo. Nos da como resultado la estructura dominante del humor y motivación.

Instrucciones de la prueba de temperamento

En la hoja de prueba de temperamento encontrará 20 opciones de fortalezas cada una con cuatro sub-opciones y 20 opciones de debilidades cada una con cuatro sub-opciones.

En la hoja de respuestas deberá colocar el inciso al que corresponde la fortaleza o debilidades que eligió, por ejemplo:

Fortalezas

1. b
2. a
3. d

Debilidades

1. c
2. a
3. b



CORRUGADORA DE PAPEL
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PRUEBA PSICOMETRICA

Test de temperamento

En cada numero, elija la cualidad que mas se aplique a su persona (aunque hayan dos que se parezcan a usted elija SOLO UNA y escriba en la hoja de respuestas la letra que la contenga. Por ejemplo:

1) a 2) b 3) c 4) d

Fortalezas

- | | | | |
|--------------------|-------------------|---------------------|----------------|
| 1. a) Animado | b) Aventurero | c) Analítico | d) Adaptable |
| 2. a) Juguetero | b) Persuasivo | c) Persistente | d) Placido |
| 3. a) Sociable | b) Decidido | c) Abnegado | d) Sumiso |
| 4. a) Convincente | b) Competitivo | c) Considerado | d) Controlado |
| 5. a) Entusiasta | b) Inventivo | c) Respetuoso | d) Reservado |
| 6. a) Enérgico | b) Autosuficiente | c) Sensible | d) Contento |
| 7. a) Activista | b) Positivo | c) Planificador | d) Paciente |
| 8. a) Espontáneo | b) Seguro | c) Puntual | d) Tímido |
| 9. a) Optimista | b) Abierto | c) Ordenado | d) Atento |
| 10. a) Humorístico | b) Dominante | c) Fiel | d) Amigable |
| 11. a) Encantador | b) Osado | c) Detallista | d) Diplomático |
| 12. a) Alegre | b) Confiado | c) Culto | d) Constante |
| 13. a) Inspirador | b) Independiente | c) Idealista | d) Inofensivo |
| 14. a) Cálido | b) Decisivo | c) Introspectivo | d) Humor seco |
| 15. a) Cordial | b) Instigador | c) Músico | d) Conciliador |
| 16. a) Conversador | b) Tenaz | c) Considerado | d) Tolerante |
| 17. a) Vivas | b) Líder | c) Leal | d) Escucha |
| 18. a) Listo | b) Jefe | c) Organizado | d) Contento |
| 19. a) Popular | b) Productivo | c) Perfeccionista | d) Permisivo |
| 20. a) Jovial | b) Atrevido | c) Se comporta bien | d) Equilibrado |

Debilidades

- | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|------------------|
| 1. a) Estridente | b) Mandón | c) Desanimado | d) Soso |
| 2. a) Indisciplinado | b) Antipático | c) Sin entusiasmo | d) Implacable |
| 3. a) Repetidor | b) Resistente | c) Resentido | d) Reticente |
| 4. a) Olvidadizo | b) Franco | c) Exigente | d) Temeroso |
| 5. a) Interrumpe | b) Impaciente | c) Inseguro | d) Indeciso |
| 6. a) Imprevisible | b) Frío | c) No comprometido | d) Impopular |
| 7. a) Descuidado | b) Terco | c) Difícil contentar | d) Vacilante |
| 8. a) Tolerante | b) Orgullosa | c) Pesimista | d) Insípido |
| 9. a) Iracundo | b) Argumentador | c) Sin motivación | d) Taciturno |
| 10. a) Ingenuo | b) Nervioso | c) Negativo | d) Desprendido |
| 11. a) Egocéntrico | b) Adicto al trabajo | c) Distráido | d) Ansioso |
| 12. a) Hablador | b) Indiscreto | c) Susceptible | d) Tímido |
| 13. a) Desorganizado | b) Dominante | c) Deprimido | d) Dudoso |
| 14. a) Inconsistente | b) Intolerante | c) Introverso | d) Indiferente |
| 15. a) Desordenado | b) Manipulador | c) Moroso | d) Quejumbroso |
| 16. a) Ostentoso | b) Testarudo | c) Escéptico | d) Lento |
| 17. a) Emocional | b) Prepotente | c) Solitario | d) Perezoso |
| 18. a) Atolondrado | b) Malgeniado | c) Suspica | d) Sin ambición |
| 19. a) Inquieto | b) Precipitado | c) Vengativo | d) Poca voluntad |
| 20. a) Variable | b) Astuto | c) Comprometedor | d) Crítico |

Fin de la prueba temperamento

3.8.2.2. El test de logro

Para muchas personas lo que más les interesa es el éxito profesional, pero para otras el verdadero éxito es la familia o la estabilidad laboral. El resultado de este test muestra las posibilidades de éxito que una persona tiene en su profesión.

Instrucciones de la prueba de temperamento

En este test solo necesitamos conteste las preguntas que se solicitan, marcando con una X la opción que escogió.



**CORRUGADORA DE PAPEL
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PRUEBA PSICOMETRICA**

TEST DE LOGRO

Nombre: _____ Fecha: _____

Instrucciones

Por favor lea cada una de las sentencias y elija la respuesta que más se asemeje a su experiencia y expectativas laborales, marque con una X su respuesta.

1. De estas características, ¿cuál de ellas preferiría a la hora de escoger un trabajo?

- a) Tenerlo cerca de casa o que no implique desplazamientos _____
- b) Que sea un trabajo seguro _____
- c) Que sea un trabajo muy bien pagado _____

2. Triunfar es para usted:

- a) Ganar mucho dinero _____
- b) Desarrollarme y ser feliz en mi trabajo _____
- c) Ascender socialmente _____

3. ¿Tienes firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que has elegido?

- a) Sí, totalmente _____
- b) Me da igual _____
- c) Espero triunfar _____

4. Me gusta mi trabajo...

- a) Si _____
- b) Se puede mejorar _____
- c) No me gusta mucho _____

5. Te importaría sacrificar descanso y ocio para poder dedicarte a tu profesión y triunfar...

- a) No _____
- b) Solo si es necesario _____
- c) Si _____

6. Me suelo llevar trabajo a casa...

- a) Si _____
- b) No _____
- c) No, pero en casa doy vueltas a los problemas del trabajo _____

Fin de la prueba de logro

3.8.2.3. La prueba disc









El perfil laboral que proporciona el DISC es una forma clara de describir y analizar el modo natural de reacción o estilo de comportamiento de una persona en diferentes situaciones. No define categorías bueno-malo, no es un examen que uno puede aprobar o reprobar, es un inventario de comportamientos. Tampoco limita el potencial de una persona para desarrollarse en cualquier otra dirección o situación.

Instrucciones de la prueba disc

En la hoja encontrará varios cuadros los cuales tienen 4 palabras cada uno, con una columna que dice **MÁS** y una que dice **MENOS**.

Deberá encerrar en un círculo la figura que este al lado de la palabra que lo describa **MÁS** y un círculo en la figura que este al lado de la palabra que lo describa **MENOS**.

Ejemplo:

	mas	menos
Amable		
Persuasivo		
Humilde		
Original		

Este procedimiento deberá realizarlo en cada uno de los cuadros, hasta que concluya el último cuadro.



EMPRESA CORRUGADORA DE PAPEL
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PRUEBA DISC

Nombre:

Fecha:

Escoja **mas** o **menos** para cada rasgo de personalidad de los grupos siguientes. **Responda por grupo**

mas menos		mas menos		mas menos		mas menos	
Amable	▲▲	Exigente	N ★	Agresivo/a	Z N	Respetuoso/a	★ N
Persuasivo	■▲	Obediente	▲ Z	Alma de fiesta	■▲	Pionero/a	★ N
Humilde	★▲	Indomable	▲▲	Crédulo/a	▲▲	Optimista	■▲
Original	★▲	Juguetón/a	■▲	Miedoso/a	▲▲	Servicial	▲▲
atractivo/a	■▲	Valiente	■▲	Cauteloso/a	★▲	Argumentador/a	■▲
Temeroso	★▲	inspirador/a	■▲	Resuelto/a	★▲	Adaptable	★ N
Obstinado/a	▲ N	sumiso/a	▲▲	Convincente	■▲	Indiferente	★▲
Dulce	▲▲	Tímido	▲▲	Afable	▲▲	Alegre	■▲
Muy influenciable	N ★	Sociable	■▲	Dispuesto	▲▲	Confiado/a	▲▲
Resuelto/a	▲ N	Paciente	▲▲	Ansioso/a	▲▲	Satisfecho/a	Z ▲
Leal	▲▲	Seguro/a de si	▲▲	Agradable	★▲	Seguro/a	Z ▲
Encantador/a	▲▲	De voz suave	★▲	Animoso/a	★▲	Pacífico/a	★▲
Imparcial	■▲	Aventurero/a	■▲	Lleno de confianza	■▲	Llevarse bien	■▲
Complaciente	★▲	Receptivo/a	★▲	Compasivo/a	N ▲	Culto/a	Z ★
Determinado/a	★▲	Cordial	▲▲	Tolerante	N ▲	Vigorous/a	Z ★
De buen Humor	▲▲	Moderado	▲▲	Enérgico/a	▲▲	Indulgente	▲▲
Jovial	▲▲	Hablador/a	■▲	Disciplinado/a	★▲	Simpático/a	■▲
Preciso/a	★▲	Dominio sobre si	▲▲	Generoso/a	▲▲	Exacto/a	★▲
nervioso/a	■▲	Convencional	Z ★	Vivaz	Z ▲	Franco/a	N ▲
Ecuánime	▲▲	Decisivo/a	▲▲	Persistente	▲▲	Acomodado/a	Z ▲
Competidor/a	▲▲	Refinado/a	N ▲	Admirable	■▲	Inquieto/a	▲▲
Considerado/a	▲▲	Atrevido/a	▲▲	Bondadoso/a	▲▲	Amistoso/a	▲▲
Divertido/a	Z ▲	Diplomático/a	★▲	Resignado/a	Z ★	Popular	▲▲
Armonioso/a	▲▲	Satisfecho/a	★▲	Imperioso/a	▲▲	Piadoso/a	★▲

Grafica Mas **Grafica Menos** **Diferencia**

Z Z Z

Debe sumar 24

GRAFICA I - Comportamiento **GRAFICA II - Comportamiento** **GRAFICA III - Comportamiento**

Que otros esperan **MAS** **MENOS** **Auto percepción**

Segmento Num. Pauta

Fin de la prueba disc

Los candidatos serán investigados para verificar que los datos proporcionados en la solicitud de empleo sean correctos y no tengan problemas de violación a la ley. Si el resultado es positivo se continuará al siguiente paso, con un máximo de dos candidatos, de lo contrario el expediente se trasladará a la base de datos.

Se les informará a los candidatos, donde se realizará el examen médico, ya que este se realiza en una clínica externa.

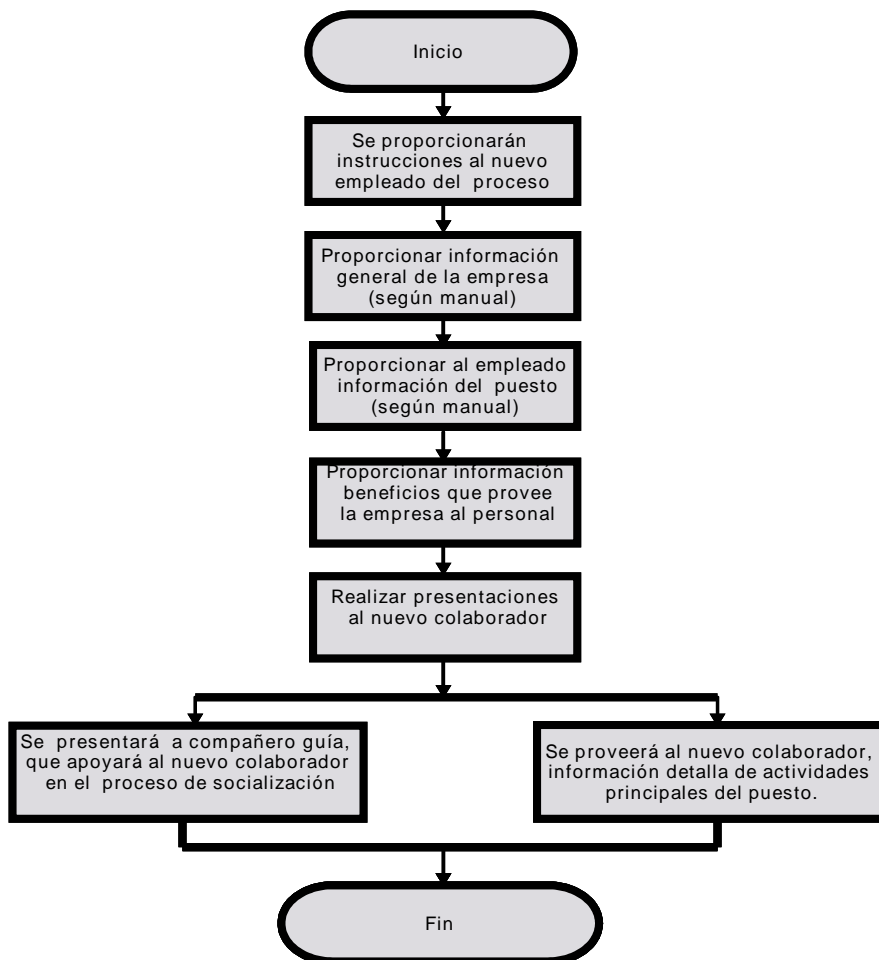
Se elabora y proporcionará un informe de los dos candidatos, al gerente que realizo el requerimiento de personal. Dependiendo el resultado se programará una entrevista del o los candidatos con dicho gerente, para que le proporcione información general, entre otros

El gerente informará su elección final al Jefe de Recursos Humanos, para realizar la respectiva contratación e iniciar el proceso de inducción.

3.8.3. Inducción

A continuación el diagrama de flujo propuesto para el proceso de inducción que realizarán los nuevos colaboradores y del cual el jefe de recursos humanos es el responsable de su ejecución.

Figura No. 13
Diagrama del proceso de inducción
Empresa Corrugadora de Papel
- Propuesto -



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Para desarrollar el proceso de inducción se desarrolla a continuación el manual de bienvenida.

3.8.3.1. Manual de bienvenida

1. BIENVENIDA

La Empresa Corrugadora de Papel, le da la más cordial bienvenida a esta casa, somos una empresa netamente guatemalteca, dedicada a la fabricación de cajas de cartón corrugado y sus derivados.

Nuestra filosofía desde hace 15 años, ha sido la dedicación a la excelencia. Estamos seguros que con su ayuda podremos ser mejores, ya que ha demostrado ser una persona que le gustan los retos, dispuesta a vencer sus miedos y lanzarse a la aventura de ser mejor cada día.

Nuestro mejor deseo es que se sienta desde ya miembro de esta gran familia que es “ La Empresa Corrugadora de Papel” , le hemos preparado este manual de inducción general, donde brevemente presentamos diversos aspectos que le servirán para conocer esta su casa.

Para conocerla un funcionario de la empresa, será su compañero guía en el proceso de inducción con el propósito de explicarle las funciones específicas que va a asumir durante el programa de inducción. Se le sugiere que externar sus inquietudes, dudas, ideas y finalmente su opinión del programa.

Desde ya sea usted bienvenido.

2. PERÍODO DE PRUEBA

Como dicta el Código de Trabajo, que todo colaborador tendrá un período de prueba de dos meses, lapso en que será evaluado por el jefe inmediato superior; en función del alcance de los objetivos del puesto que desempeñe.

Al finalizar el segundo mes, le será confirmado o no el puesto. En el caso de que haya superado el periodo de prueba, será elaborado el respectivo contrato de trabajo, con las condiciones acordadas al momento de la contratación.

3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Antecedentes históricos

Empresa Corrugadora de Papel, fue fundada en el año mil novecientos noventa y dos, en la ciudad de Guatemala, como resultado de la visión de uno de sus fundadores que tenía más de 34 años de experiencia en el negocio del corrugado en diferentes partes del continente Americano (Costa Rica, Ecuador, Panamá, Surinam y Guatemala) y de haber experimentado una serie de cambios en la industria.

Fue hasta mediados del año mil novecientos noventa y tres, cuando se empezó a producir y comercializar cajas de cartón corrugado y sus derivados. Constituyéndose como la tercera corrugadora en el mercado nacional, que estaba dispuesta a romper los esquemas de un mercado oligopólico de oferta.

Las primeras instalaciones fueron: planta de producción en Morales Izabal, con un área de 9,000 metros cuadrados, con 21 empleados y oficinas centrales ubicadas la zona 15 de la ciudad de Guatemala, con 4 colaboradores.

Las primeras instalaciones fueron: planta de producción en Morales Izabal, con un área de 9,000 metros cuadrados, con 21 empleados y oficinas centrales ubicadas la zona 15 de la ciudad de Guatemala, con 4 colaboradores. Con el transcurrir del tiempo y la participación alcanzada en el mercado nacional y la incursión en nuevos nichos de mercado, requirió que las instalaciones de la

planta de producción se ampliarán en 5,000 metros cuadrados y las oficinas centrales fueron trasladadas a la zona 10 de la ciudad de Guatemala, con un área de 400 metros cuadrados, contando actualmente con 27 colaboradores. Como se incursionó en el mercado salvadoreño y hondureño se abrieron oficinas en dichos países.

Actualmente la planta de producción tiene una capacidad instalada, para la fabricación de 7, 000,000 millones de metros cuadrados de cartón corrugado mensualmente.

La estructura administrativa inicial era empírica ya que la administración se centralizaba únicamente en el Gerente General. En la actualidad se encuentra definida y existe descentralización.

Los productos se continúan fabricando con papeles vírgenes y en la impresión se utilizan tintas a base de agua, para que los productos puedan ser material totalmente reciclable.

El mercado objetivo son todas aquellas empresas industriales y comerciales que tengan requerimiento de soluciones de empaque y embalaje para sus productos.

Y nuestra filosofía aun sigue siendo "La Dedicación a la Excelencia", para tener clientes satisfechos. Por lo que le invitamos a formar parte de esta cultura de vida.

Misión

“Somos una organización líder dedicada a la fabricación y comercialización de las mejores soluciones de envase, empaque y embalaje de cartón corrugado, con presencia en el mercado nacional e

internacional, que busca a través de la dedicación a la excelencia, el mejoramiento constante de los procesos y la implementación tecnología de punta en cada uno de ellos generar mayor valor agregado a nuestros productos, ventajas competitivas ante la competencia y superar las expectativas de nuestros clientes reales y potenciales, proveedores, colaboradores y accionistas.”

Visión

“Ser la mejor empresa internacional, oferente de soluciones envase, empaques y embalajes de cartón corrugado, con mayor participación en el mercado centroamericano. Con procesos totalmente dirigidos a la satisfacción de nuestro mercado objetivo.”

Ética

La empresa ha mantenido por muchos años su buena imagen, no sólo por el profesionalismo de sus diferentes negocios, sino por los principios éticos que la rigen, lo que ha permitido ganar la confianza de: clientes, proveedores y colaboradores. Por esto reconocemos que el más importante valor en esta compañía, es la filosofía del recto proceder que nos transmiten sus fundadores.

La ética deberá prevalecer en todos los negocios, velando porque los estándares de integridad se cumplan a través de toda la empresa, la que no podría funcionar sin honestidad. Deberá ejercerse en todos sus departamentos y expresarse como una norma inviolable de nuestra empresa tanto a: proveedores, clientes, subcontratistas y empleados.

Todo nuestro personal deberá conocer nuestra política de ética y someterse a ellas, no podremos nunca tolerar a colaboradores de trabajo ambiciosos que

logran resultados a base de violar leyes y de tratos inescrupulosos que lo único que provocan es la corrupción y desmoralización de la compañía y de cada uno de los que forman parte de la misma.

Estructura organizacional

La organización de la empresa se rige conforme lo establecido en la escritura de constitución y la autoridad máxima es la junta directiva.

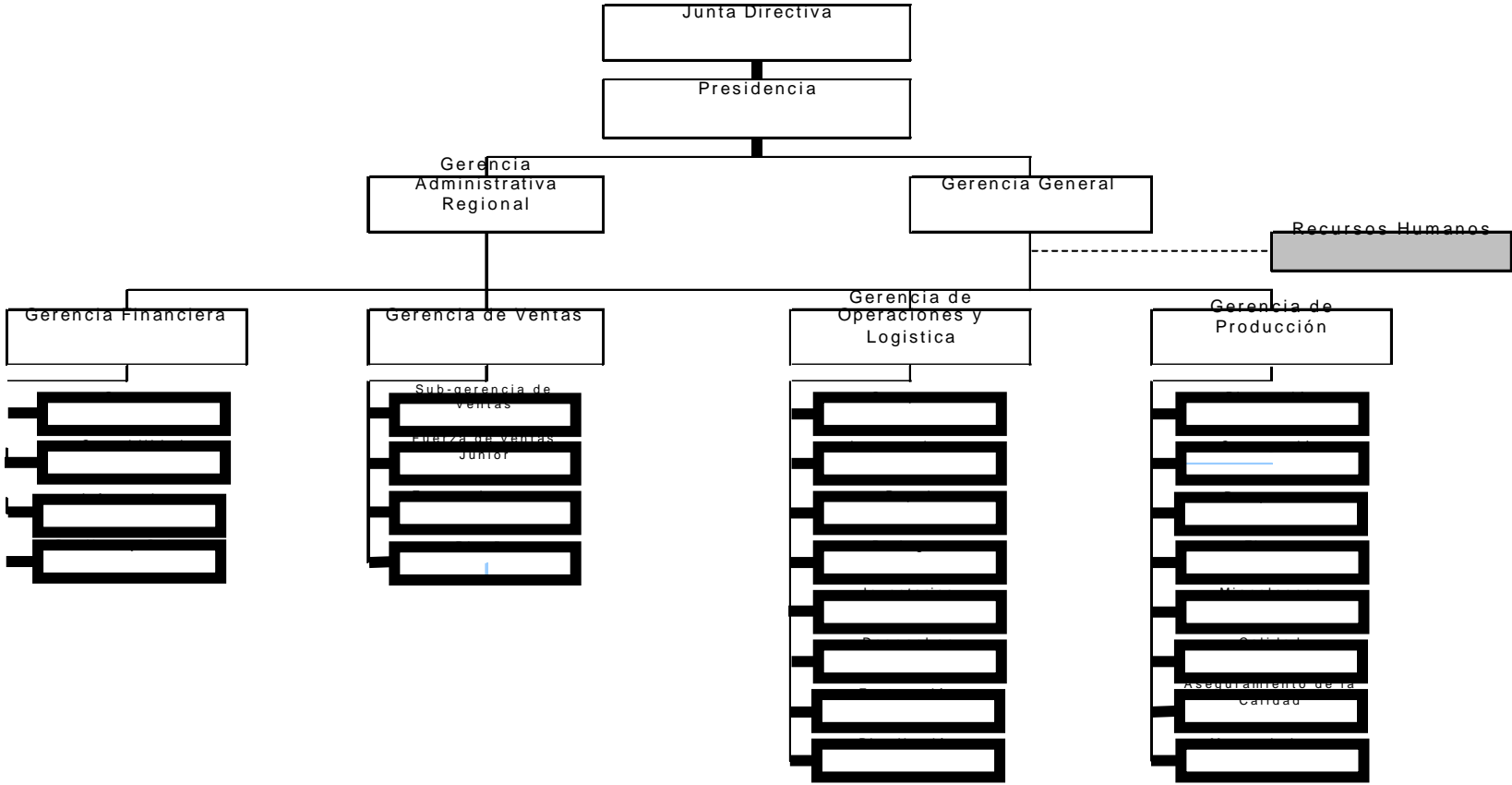
El Gerente General y el Gerente Administrativo Regional, tienen a su cargo la administración directa de la empresa. Ellos podrán designar: gerentes, ejecutivos, jefes, supervisores y otras personas para que ejerzan funciones de dirección, para que les colaboren en la administración de la empresa.

Se asignarán las facultades, obligaciones que se estimen convenientes y controles a fin de que los trabajadores de la empresa cumplan: obligaciones, instrucciones, recomendaciones, normas de seguridad, calidad y disciplinarias dictadas por la empresa, en lo relativo a la ejecución y desarrollo del trabajo.

Todos los trabajadores son responsables ante la empresa del estricto cumplimiento de sus atribuciones y obligaciones, en caso de incumplimiento, quedarán sujetos a las sanciones correspondientes, sin perjuicio de que dicha responsabilidad sea compartida con los respectivos jefes, ya que estos son precisamente los encargados de exigir ese cumplimiento.

Los departamentos y unidades de la empresa, podrán ser fusionados, ampliados, reducidos o suprimidos de acuerdo a las necesidades de la empresa, también el personal de ellos, sin atentar contra los derechos establecidos y adquiridos por los trabajadores.

Organigrama general Empresa Corrugadora de Papel



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Instalaciones

La empresa tiene cuatro instalaciones dos en Guatemala las cuales son: las oficinas centrales y la planta de producción. En El Salvador y Honduras existen divisiones que únicamente comercializan.

- Oficinas Centrales y administrativas

Dirección: 13 Calle 8-49, zona 10, Edificio Plaza Edyma, 5to. nivel, oficina 501
Dirección electronica: oficinaz15@cartogua.com
Número de teléfono: 502 2383-5000
Número de fax: 502 2383-5018

- Planta de producción

Dirección: Kilómetro 243, carretera al Atlántico, Aldea Las Pozas, Morales, Izabal.
Dirección electronica: planta@cartogua.com
Número de teléfono: 502 7947-8522
Número de fax: 502 7947-8417

- Divisiones

División El Salvador

Dirección: Colonia Maquilishuat, avenida Las Zaleas No. 4-D, San Salvador, El Salvador
Dirección electronica: elsalvador@cartogua.com

Número de teléfono: 503 2263-3837

Número de fax: 503 2263-9556

División Honduras

Dirección: Desvió a Dos Caminos, entrada a Monte Maria, Villa Nueva, Cortes, Honduras

Dirección electrónica: honduras@cartogua.com

Número de teléfono: 504 5748-623 al 25

Número de fax: 504 5748-627

Línea de productos

Se producen once productos básicos, que en corrugado se denominan test, que se refiere a la resistencia por pulgada cuadrada de cartón. Pueden ser en papel kraft o blanco y estos a la vez combinarse con recubrimientos.

Empresa Corrugadora de Papel
Línea de productos

No.	Nombre
1	Cara sencilla
2	Sin test
3	125 pared sencilla
4	150 pared sencilla
5	175 pared sencilla
6	200 pared sencilla
7	250 pared sencilla
8	275 pared sencilla
9	200 doble pared
10	275 doble pared
11	350 doble pared

Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Empresa Corrugadora de Papel
Recubrimientos para línea de productos

No.	Nombre
1	Agropack
2	Couting
3	Parafina una cara
4	Parafina dos caras
5	Parafina por inmersión

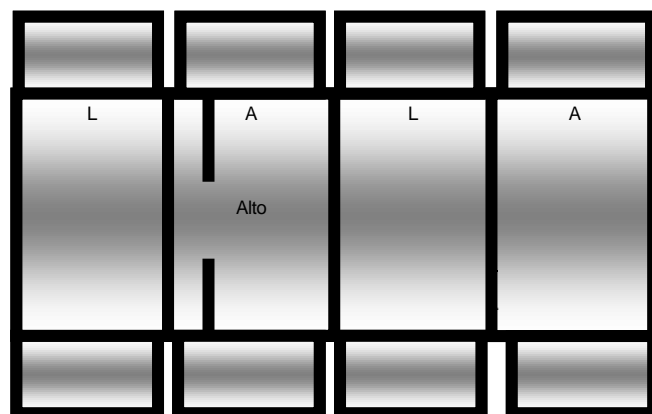
Fuente: elaboración propia, abril 2007.

El corrugado se vende por millares de metros cuadrados, el precio varia según su resistencia y listado de precios vigente. Los recubrimientos tienen un precio fijo para cualquier test, por millar de metros cuadrados.

El cartón corrugado se comercializa en cuatro presentaciones las cuales son: cajas, láminas, particiones (largas y cortas) y esquineros. Las cajas pueden ser: regulares, media regular, fulloverlap, semioverlap, charolas y troqueladas.

Empresa Corrugadora de Papel

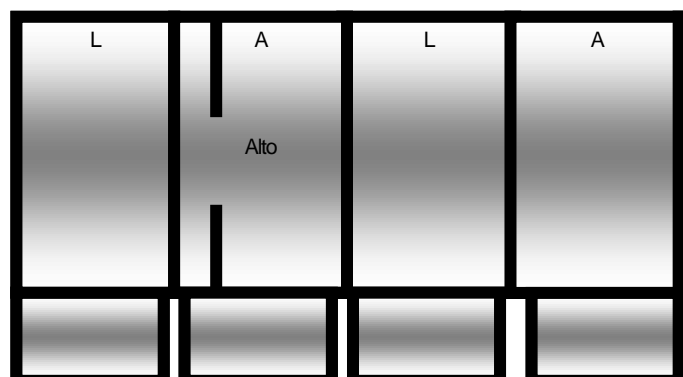
Plano de caja regular



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

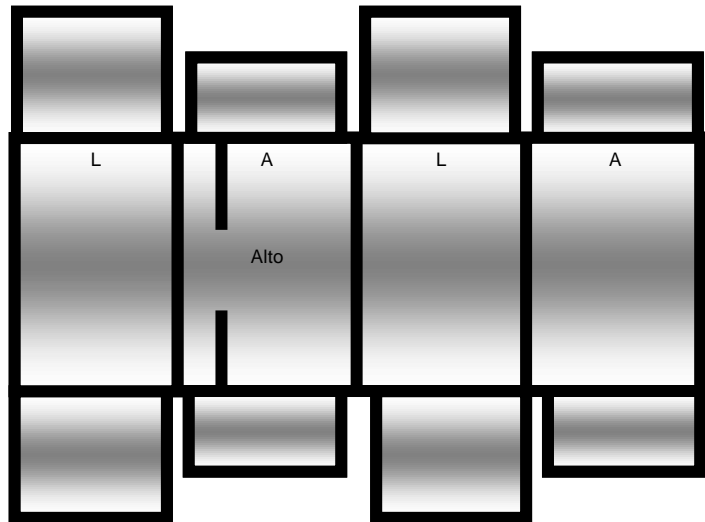
Empresa Corrugadora de Papel

Plano de caja media regular



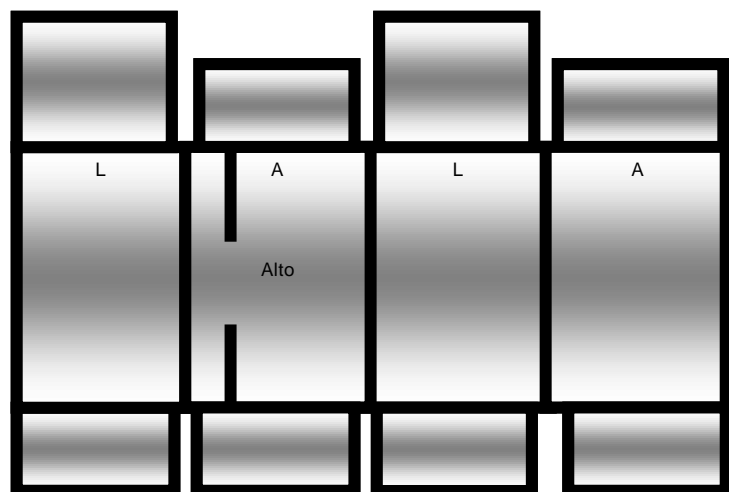
Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Empresa Corrugadora de Papel
Plano de caja full-overlap



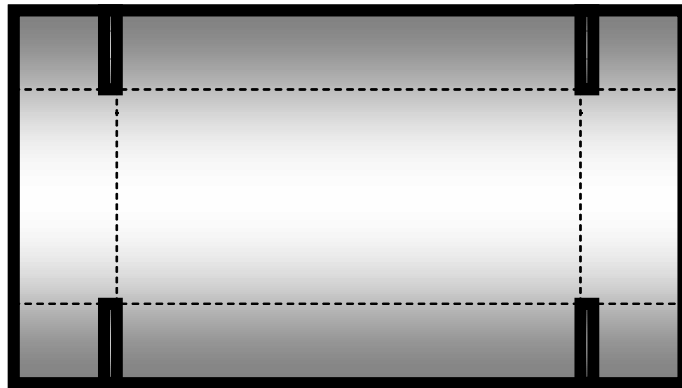
Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Empresa Corrugadora de Papel
Plano de caja semioverlap



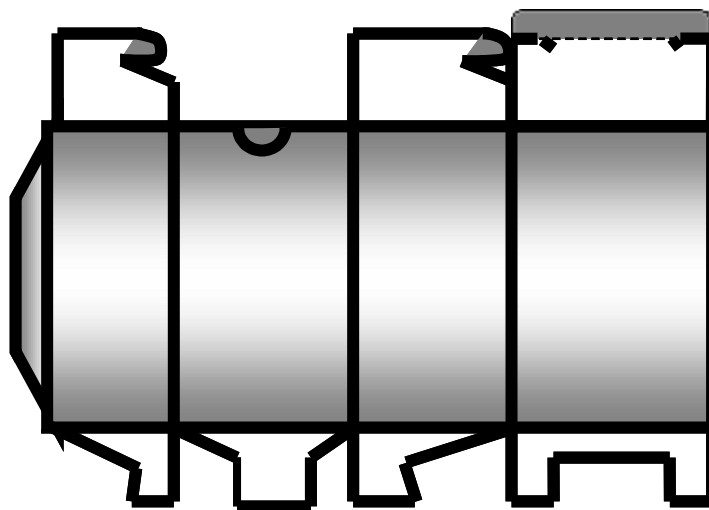
Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Empresa Corrugadora de Papel
Plano de Charola



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Empresa Corrugadora de Papel
Plano de caja troquelada



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Las cajas pueden ser unidas con pegamento o engrapadas.

La configuración productiva de la empresa es por lote, se trabaja por medio de ordenes de producción y el mínimo de metros cuadrados que se producen son quinientos (500) por cada una. La impresión en el cartón corrugado no se cobra y se pueden utilizar hasta cuatro colores distintos en cada corrugado, quedando el diseño a discreción del cliente.

Proceso de producción y logística de entrega

Como el proceso de producción es singular, se visitará la planta de producción, donde se realizará la observación de cada uno de los siguientes procesos, en compañía del ingeniero de planta:

- Proceso de planificación.
- Proceso de elaboración de artes.
- Proceso de elaboración de sellos.
- Procesos de recepción de materia prima (bobinas de papel)
- Proceso de elaboración de pegamento.
- Proceso de corrugación.
- Proceso de flexo grafía (impresión y unión).
- Proceso de troquelados.
- Proceso de elaboración de particiones.
- Otros procesos (parafinado, limpieza, elaboración de muestras)
- Proceso de empaque.
- Proceso de ingreso a bodega de producto terminado.
- Proceso de despacho.
- Procesamiento del desperdicio.

Competencia

En el mercado nacional existen otras cuatro empresas corrugadoras de papel, que fabrican y comercializan productos de cartón corrugado las cuales son:

- Cajas y Empaques, S.A., ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.
- Corrugadora Guatemala, S.A., ubicada en Morales, Izabal la planta de producción y oficinas centrales en la ciudad de Guatemala.
- Empaques San Lucas, S.A., ubicada en San Lucas Sacatepequez.
- Empaques Corrugados de Guatemala, S.A. (E.C.G.S.A.), ubicada en la zona 18 de la ciudad de Guatemala.

Adicional a las empresas anteriores existen otras dos empresas salvadoreñas, que únicamente comercializan sus productos de cartón corrugado en Guatemala las cuales son:

- Cajas y Bolsas, S.A.
- Rua de El Salvador, S.A. de C.V.

4. INFORMACIÓN DEL PUESTO

En esta fase le será proporcionado por el compañero guía, el descriptor de puesto y procedimientos, específico del puesto que desempeñará dentro de la empresa.

Se le mostrará su lugar específico de trabajo, mobiliario y equipo e instrumentos de trabajo. Le presentará a cada uno de sus compañeros de departamento y subalternos.

Se le dará a conocer la contribución individual que deberá aportar para el alcanzar los objetivos del departamento, naturaleza del puesto, funciones generales y específicas, obligaciones, relación con otros puestos y el grado de autoridad (descriptor del puesto).

Se le proporcionará dirección electrónica, guía telefónica interna y una breve explicación del sistema telefónico, que incluye aspectos tales como: realización de llamadas externas con el código que será proporcionado, solicitar líneas para hacer llamadas internas, traslados de llamadas de una extensión a otra y conferencias.

Se entregará copia del Reglamento Interno de Trabajo, documento donde se encuentran regulados aspectos tales como: disposiciones generales, jornadas, horarios, descansos, permisos, normas de orden técnico y administrativo, categorías de trabajo, tipos de salarios, pago de salarios, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores y de la empresa, seguridad e higiene y disposiciones disciplinarias y los procedimientos para aplicarlas. Se destacarán las específicas del puesto que desempeñará.

5. BENEFICIOS

Seguro de vida y gastos médicos

La empresa provee a los trabajadores como beneficio adicional, seguro de vida y gastos médicos. La empresa de seguros, puede variar a conveniencia de la empresa y de los servicios que provean para los colaboradores.

La póliza es contributiva, la empresa paga el 60% y el restante 40% de valor total el colaborador, independientemente que sea para persona soltera o casada

con dependientes. Las personas con dependientes cancelarán Q. 183.60 y sin dependientes Q. 81.60.

El 40% que aporta el empleado, es facturado y debitado mensualmente de su salario lo cual es detallado en el recibo de pago correspondiente.

El colaborador podrá ser incluido, en la póliza luego que cumpla con los requisitos de la compañía aseguradora y esta apruebe su adición.

El intermediario entre la compañía aseguradora y la empresa será el jefe de la unidad de recursos humanos, quien se encargará de dar el soporte en caso de emergencia.

El seguro de vida es de Q. 100,000.00, con un máximo de edad para ingresar al grupo de 69 años y mínimo de 15 años. (ver póliza, para más especificaciones)

El seguro de gastos médicos tiene como beneficio un máximo vitalicio de Q. 500,000.00 por persona, con un deducible anual de Q. 550.00, incluye maternidad y plan dental. (ver póliza, para más especificaciones)

Anticipos o préstamos

- Anticipos

Se otorgarán anticipos al salario, hasta en un 50%, del salario mensual del colaborador.

Los anticipos serán autorizados por el Gerente General o Gerente Administrativo Regional y se entregarán en un promedio no mayor a 3 días, posteriormente a su autorización. Este será descontado del salario, inmediato a su requerimiento.

- Prestamos

Los préstamos serán solicitados por el interesado, a la unidad de recursos humanos, contando con el aval del jefe inmediato. Se verificará si el monto requerido aplica, posteriormente coordinará la autorización con el Gerente General o Gerente Administrativo Regional. Se otorgarán a personal que supere el año de laborar en la compañía.

Los préstamos serán otorgados, hasta en un 50% en función de su pasivo laboral incluyendo: bono 14, aguinaldo y vacaciones. Se tomarán en consideración aspectos como: estabilidad laboral, finalidad de los fondos, estado del expediente laboral (puntualidad, llamadas de atención, entre otros).

Luego de su correspondiente aprobación, se estarán entregando los fondos en un periodo de ocho días hábiles, dependiendo siempre de la liquidez.

En el caso de los préstamos, no se cobrarán intereses, las cuotas a descontar estarán en función del monto otorgado y los ingresos del colaborador, las cuales serán descontadas mensualmente del salario y serán descritas en el recibo de pago correspondiente.

La empresa otorgará préstamos hasta Q. 20,000.00. No se otorgara préstamo sobre préstamo.

Empresa Corrugadora de Papel
Escala de descuentos para préstamos

Salario hasta en quetzales	Prestamos en quetzales	Número de cuotas	Porcentaje a pagar	Cuota en quetzales
1,700.00	5,000.00	24	4%	208.33
4,000.00		18	6%	277.78
10,000.00		12	8%	416.67
15,000.00		10	10%	500.00
1,700.00	10,000.00	24	4%	416.67
4,000.00		18	6%	555.56
10,000.00		12	8%	833.33
15,000.00		10	10%	1,000.00
1,700.00	15,000.00	24	4%	625.00
4,000.00		18	6%	833.33
10,000.00		12	8%	1,250.00
15,000.00		10	10%	1,500.00
20,000.00		9	11%	1,666.67
1,700.00	20,000.00	24	4%	833.33
4,000.00		18	6%	1,111.11
10,000.00		12	8%	1,666.67
15,000.00		10	10%	2,000.00
20,000.00		9	11%	2,222.22

Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Bonos y viajes

Mensualmente se otorga a los ejecutivos de ventas, un bono económico dependiendo el monto de las ventas realizadas en metros cuadrados. Este se proporciona después de finalizado el estado financiero mensual, donde se reportan las ventas por cada ejecutivo.

Para el otorgamiento de este beneficio se toma en consideración la siguiente escala:

Empresa Corrugadora de Papel
Escala de bonos

Metros Cuadrados	Bono
300,000 a 399,999	Q. 3,000.00
400,000 a 499,999	Q. 4,000.00
500,0000 en adelante	Q. 5,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Una vez al año, posterior al informe financiero del año fiscal, se otorga al mejor vendedor un viaje al exterior con su esposa, con todos los gastos pagados. Tomando como base la cantidad de metros vendidos, precios de ventas, estadística de reclamos de la cartera respectiva, entre otros.

Boleto de ornato

La empresa otorga anualmente a todos los colaboradores el boleto de ornato gratuito, paga a la municipalidad que corresponde dicho arbitrio por el empleado, según la escala a que aplique cada uno.

Parqueo

Las instalaciones de las oficinas centrales son rentadas al igual que el parqueo, por lo que la empresa otorga a los colaboradores que poseen vehículo, el parqueo haciéndose responsable de pago mensual ante la administración del edificio.

El parqueo es un beneficio, al momento de no ser utilizado deberá reportarlo de inmediato al jefe de la unidad de recursos humanos, de no hacerlo se le estará cobrando el valor de los meses dejados de usar.

Para que le sea proporcionada la tarjeta electrónica, que permite ingresar al parqueo se deberá llenar un formulario, que será proporcionado por la unidad de recursos humanos y esta misma le entregará la respectiva tarjeta. Si la tarjeta es extraviada, para reemplazarla el colaborador deberá pagar el valor de \$. 50.00 o su equivalente en quetzales. A cada inquilino del parqueo, le lavan tres veces a la semana el vehículo.

En la planta de producción, existen un área específica para parqueo de: vehículos, motos y bicicletas de los colaboradores.

En las instalaciones de El Salvador y Honduras, también cuentan con área específicas de parqueo para los colaboradores.

Capacitación

La empresa otorgará capacitación gratuita anual, proporcionando un programa mensual.

El programa será resultado de la determinación de las necesidades de captación, que sean detectadas en la evaluación del desempeño anual.

El programa aprovechará las capacitaciones que otorgan las diferentes organizaciones de las cuales la empresa es socio como lo son: Cámara de Comercio, Cámara de la Industria y la Asociación de Gerentes de Guatemala. Así como los programas del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP).

6. PROCEDIMIENTOS GENERALES

Pago de salarios, comisiones y bonos

El procedimiento será el siguiente:

- El pago de los salarios devengados para los trabajadores de recién ingreso, que no han cumplido el período de prueba, se hará a través de cheques y serán entregados el último día hábil previo al día 15 o 30 de cada mes.
- Luego de haber aprobado el periodo de prueba, todo colaborador deberá abrir una cuenta de depósitos monetarios, en el banco del sistema que la empresa indique, el número de cuenta debe ser proporcionado a la unidad de recursos humanos, ya que la empresa cancela salarios y prestaciones a través de transferencias a todos sus empleados.
- El salario se pagará en moneda de curso legal.
- Los salarios del personal se pagan quincenalmente, a través de transferencias a las cuentas de depósitos monetarios según cálculos de planillas, que serán elaboradas por la unidad de recursos humanos.
- En el caso del Gerente de Ventas, ejecutivos de ventas y personal de créditos y cobros, que ganan además de su salario base, comisión según se establece el respectivo contrato de trabajo, serán canceladas en los primeros cinco días del mes siguiente.
- Los bonos de los ejecutivos de ventas, que se otorgan por la cantidad de ventas de metros cuadrados, se cancelarán en los primeros cinco días, con cheque.

Requerimiento de papelería e insumos de oficina

La compra de la papelería y el reparto de los mismos será responsabilidad de la secretaria de la Gerencia General y Administrativa Regional. Siguiendo los siguientes pasos:

- La papelería deberá ser solicitada por medio de un formulario el cual deberá ser llenado con letra clara y tinta negra.
- Las requisiciones se harán una vez por semana y serán entregados el día del requerimiento.
- Las requisiciones de tintas y cintas de maquinas, se harán al momento que se terminen, por lo que serán entregadas de inmediato.
- Si los requerimientos no son de uso común, deberá esperar a la compra inmediata de útiles de oficina. En caso de ser emergencia serán comprados, con dinero de la caja chica siempre y cuando no exceda de Q. 200.00.

Caja Chica

La administración ha proporcionado cuatro cajas chicas, por valor de Q. 3,000.00 cada una o su equivalente en dólares o lempiras, que son responsabilidad de las recepcionistas. El procedimiento, condiciones y restricciones son las siguientes:

- Se utilizará para compras urgentes, que no excedan los Q. 200.00.
- Deberán llenar y firmar vale a la recepción de dinero, que servirá de respaldo en caso de auditoria del departamento de contabilidad.

- Al momento que cualquier colaborador, liquide ante la recepcionista deberá entregar la factura (s), que cumpla con todos los requisitos legales.
- Si son facturas que se necesiten reintegrar, deberán ir debidamente firmadas por el jefe inmediato, de la persona que requiera el reintegro.
- No se reintegraran gastos, que se hayan presentado fuera del mes que indique la fecha de factura.
- No se darán anticipos o prestamos, de la caja chica a ningún colaborador.

Recepción y envío de documentos

La administración ha delegado en las recepcionistas el recibir la correspondencia de toda la empresa, ya sea courier, correo normal, mensajería, fax, entre otros. Es responsabilidad de ellas, distribuirla a quien corresponde en un periodo no mayor de 8 horas.

El envío de correspondencia, realización de pagos, tramites, entre otros; que se realizan por medio del mensajero, será coordinado por la secretaria del Gerente General (en planta), secretario del Gerente Administrativo Regional (en oficinas centrales). Ellas organizarán de forma adecuada y en orden de prioridad la ruta. El procedimiento, condiciones y restricciones son las siguientes:

- Cualquier solicitud de tramites para que realice el mensajero, deberán ser entregados a las personas responsables todos los días antes de las 9:00 horas en la mañana y 14:00 horas por la tarde.

- Para la realización de cualquier diligencia deberán llenar el respectivo formulario, donde se debe consignar los datos claros y correctos e indicar la prioridad real del trámite. Para ello, se utilizará la siguiente escala de valores:
 - Inmediata
 - Hoy por la mañana
 - Hoy por la tarde
 - Hoy a cualquier hora
 - Hasta mañana (significa que en envío no necesariamente debe entregarse hoy, hay tiempo hasta el día siguiente, pero si es posible, se entrega el mismo día)

- No es permitido que las personas entreguen directamente al mensajero un envío, que le soliciten directamente alguna diligencia o que lo llamen por teléfono directamente para solicitarle alguna urgencia. Cualquier solicitud para el mensajero, sin importar su índole, debe ser canalizada a través de la persona responsable de él.

- Queda prohibido que el mensajero, realice trámites de carácter personal con excepción del Gerente General y Gerente Administrativo Regional.

Empresa Corrugadora de Papel

Formulario para trámites

	Empresa Corrugadora de Papel 13 Calle 8-44, Zona 10 Edificio Plaza Edyma, 5to. Nivel, Oficina 501 P.B.X. 2383-5000 FAX: 2383-5018						
ENVIO NO. _____							
ESCALA DE VALORES: _____							
Att: _____	Fecha: _____						
Nombre de la Empresa _____	Telefono: _____						
Dirección: _____ _____	Oficina: _____ _____						
Descripción de la diligencia: _____ _____ _____ _____							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Solicita</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Elaborada</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Nombre y firma de quien recibe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Solicita	Elaborada	Nombre y firma de quien recibe			
Solicita	Elaborada	Nombre y firma de quien recibe					


Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Permisos

Todo el personal que requiera permiso para ausentarse de la empresa deberá presentar el formato establecido de permisos, al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos debidamente lleno y autorizado por el jefe inmediato.

Empresa Corrugadora de Papel

Formulario para solicitud de permisos

 Empresa Corrugadora de Papel Unidad de Recursos Humanos Solicitud de permiso		
		No. _____
Fecha: _____		
Nombre: _____		Código: _____
Fecha de solicitud del permiso: _____		
Motivo: _____		

Firma solicitante	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo.Bo. Unidad de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia, abril 2007.

Permisos para visitas al I.G.S.S.

- Deberá solicitar el correspondiente certificado patronal, al jefe de la unidad de recursos humanos, a través del formato de solicitud de permiso con el respectivo visto bueno de su jefe inmediato superior, con dos días de anticipación, salvo casos de emergencia.
- Al regresar, de la visita la I.G.S.S., deberá entregar constancia que proporciona la institución que confirma la asistencia a sus instalaciones.
- Si fuere suspendido deberá presentar la orden que el I.G.S.S. extiende.

Solicitud de referencias laborales y constancias de ingresos

La empresa esta en la obligación de colaborar con otras empresas o personas, sabiendo que desean información sobre las referencias laborales o de ingresos de algún colaborador. Por lo que se deberá seguir el siguiente procedimiento:

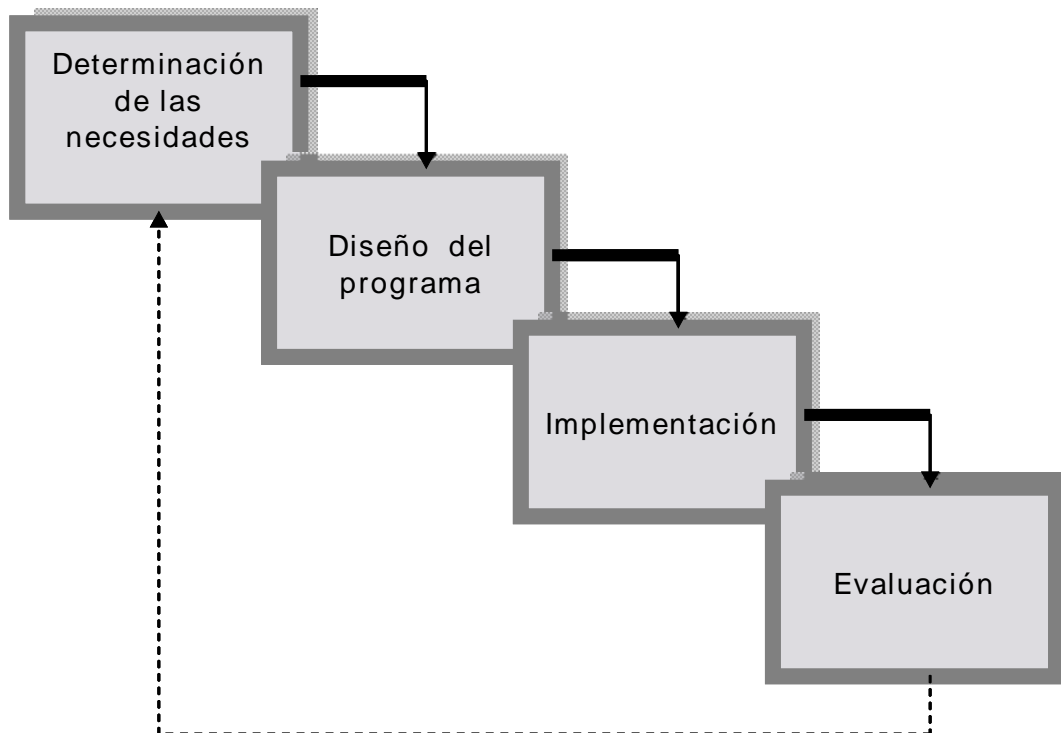
- Referencia Laboral: el colaborador deberá dirigir su solicitud a la unidad de recursos humanos, se investigará en su archivo y en función de este se elaborará carta de recomendación a quien interese. Posteriormente pasará a firma con el gerente general o gerente administrativo regional, quienes son los únicos que podrán firmar las constancias.
- Referencia Salarial: el colaborador deberá dirigir su solicitud a la unidad de recursos humanos, se emitirá constancia en función de las planillas mensuales del promedio de ingresos en sus últimos seis meses de trabajo. Posteriormente deberá pasar al gerente financiero, gerente general o gerente

administrativo regional para firma. No se variaran los montos originales de salario y prestaciones del colaborador que reflejen las respectivas planillas.

3.8.4. Capacitación y desarrollo

La propuesta del proceso en general se presenta en el diagrama a continuación:

Figura No. 14
Diagrama del proceso de capacitación
Empresa Corrugadora de Papel
- Propuesto -



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.8.4.1. Determinación de las necesidades

Las necesidades de capacitación se determinarán a través de:

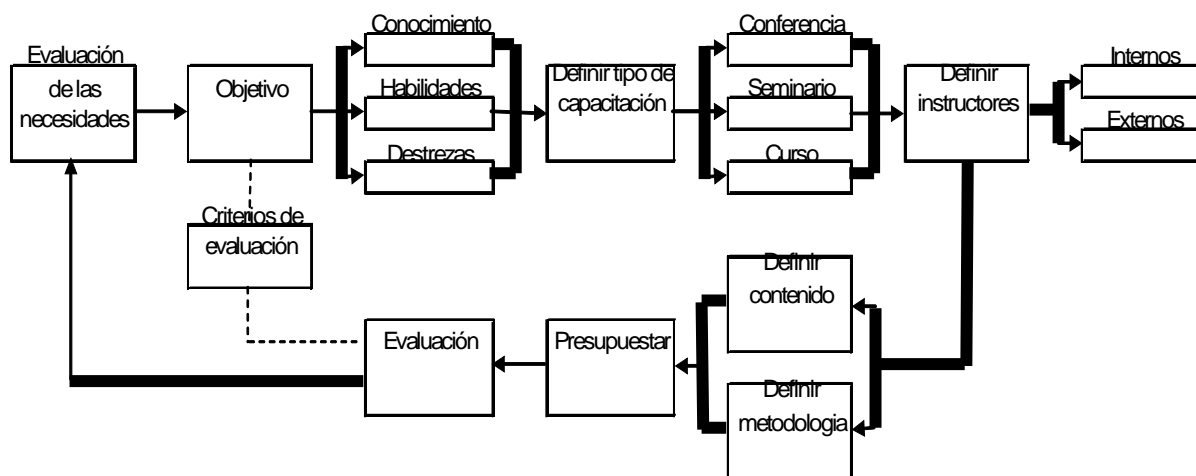
- Encuestas y entrevistas a:
 - Gerentes de departamento
 - Supervisores
 - Colaboradores
- Talleres para detectar necesidades por clase o nivel de ocupación
- Propuestas en el buzón de sugerencias y correo electrónico
- Utilizar información que recopilada para otros propósitos que permita identificar problemas que puedan ser resueltos con capacitación
- La evaluación del desempeño proporcionará información básica de las necesidades de capacitación de manera específica

3.8.4.2. Diseño del programa de capacitación

Determinadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es el diseñar el programa el cual debe incluir: objetivo, qué, cómo, quién, los recursos necesarios para su implementación y como evaluar.

A continuación se presente el diagrama para realizar el diseño del programa de capacitación.

Figura No. 15
 Diagrama del proceso de diseño de programa de capacitación
 Empresa Corrugadora de Papel
 - Propuesto -

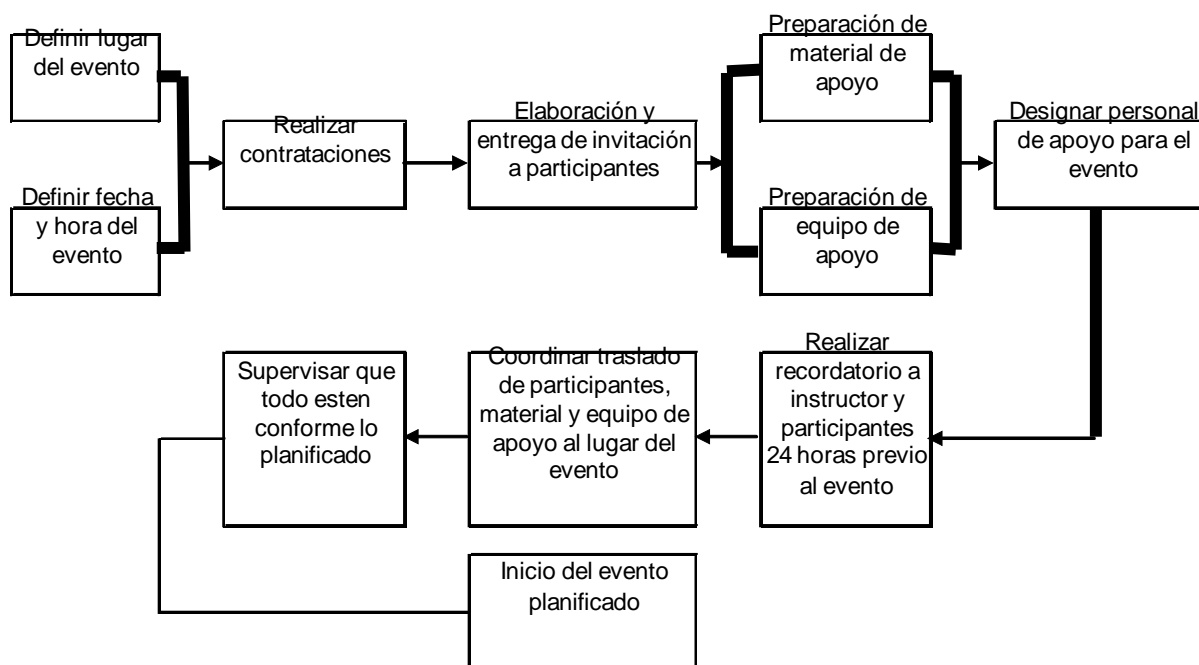


Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.8.4.3. Implementación

Realizado el diseño del programa se iniciara la implementación del mismo, por lo que a continuación se presenta diagrama del proceso.

Figura No. 16
 Diagrama del proceso de implementación de programa de capacitación
 Empresa Corrugadora de Papel
 - Propuesto -



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.8.4.4. Evaluación del programa de capacitación

El paso final del proceso es evaluar la eficiencia del programa de capacitación, para la cual hay que considerar dos aspectos: determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas, verificar si los resultados presentan relación con la consecución de los objetivos propuestos y los organizacionales, determinar si las técnicas empleadas fueron efectivas y los aspectos de forma.

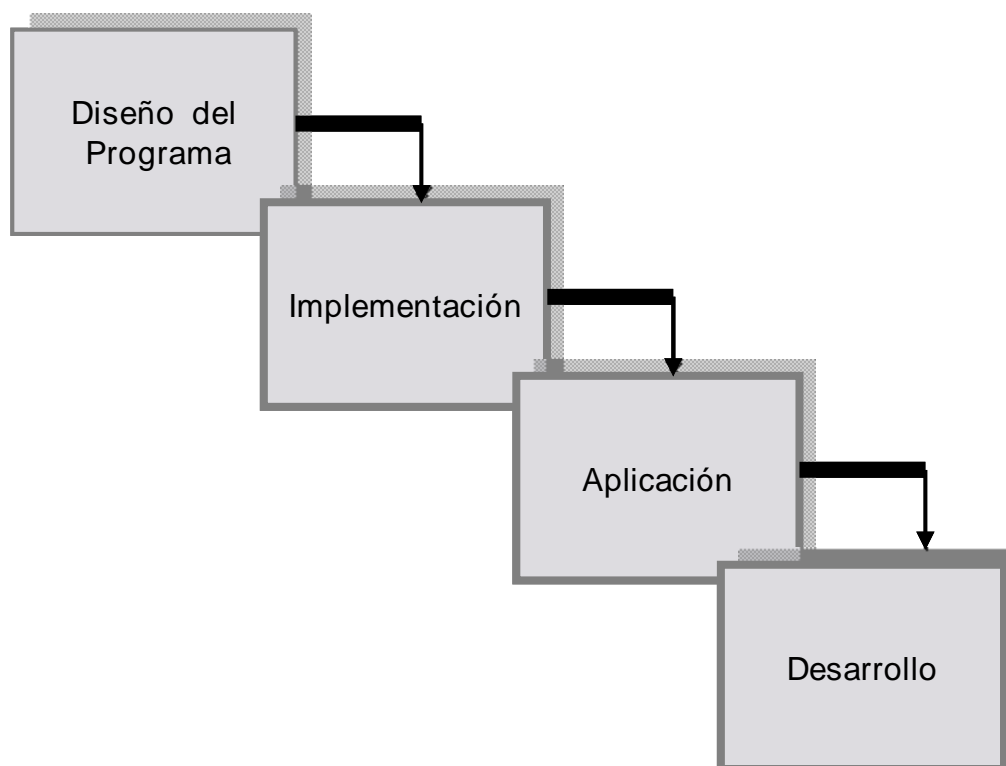
3.8.5. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño será un proceso sistemático y periódico que estime cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia con el que las personas

Llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

Este proceso contemplará los siguientes pasos:

Figura No. 17
Diagrama del proceso de evaluación del desempeño
Empresa Corrugadora de Papel
- Propuesto -



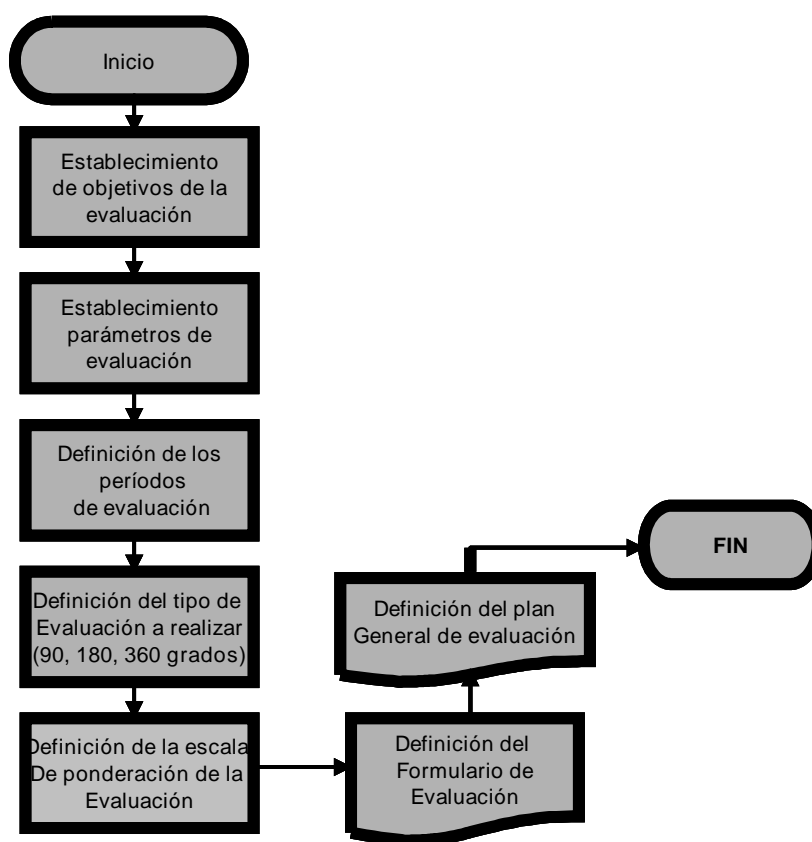
Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.8.5.1 Diseño

En esta fase se definirán: los objetivos que el sistema pretende conseguir, los destinatarios e implicados del sistema y elección de enfoque, criterios, método y

cuestionario a través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño.

Figura No. 18
Diagrama del proceso de diseño de evaluación del desempeño
Empresa Corrugadora de Papel
- Propuesto -



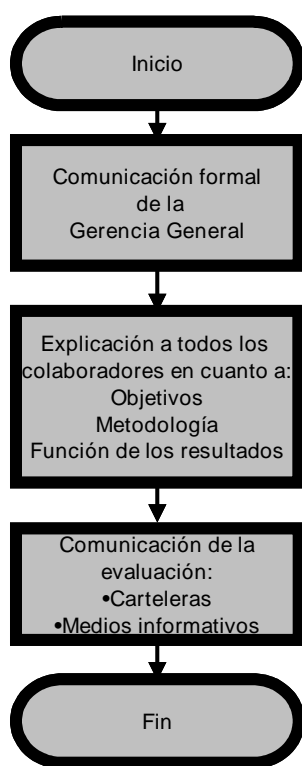
Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.8.5.2. Implementación

Se deben establecer las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso y por lo tanto, determinar aspectos tales como: el

plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.

Figura No. 19
Diagrama del proceso de implementación de evaluación del desempeño
Empresa Corrugadora de Papel
- Propuesto -



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.8.5.3. Aplicación

Antes de llevarla a cabo y después de su implementación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar como por ejemplo: el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, entre otros.

Figura No. 20
Cuadro para la aplicación de la evaluación del desempeño
Empresa Corrugadora de Papel
- Propuesto -

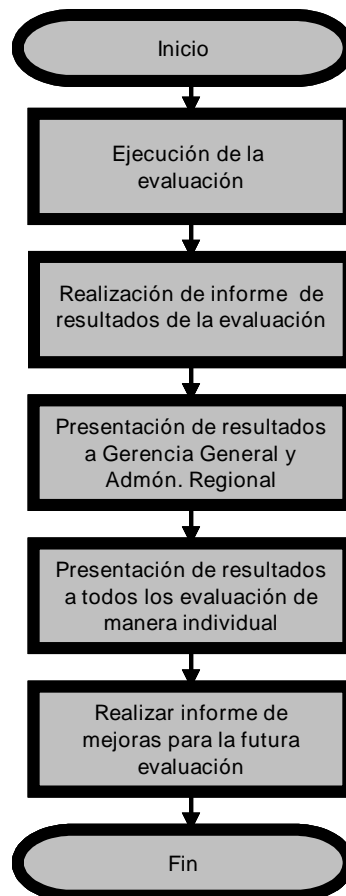
Aplicación
<p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación a los interesados. - Envío de formatos al evaluador: <ul style="list-style-type: none"> - Documento del evaluador - Documento al evaluado - Envío material auxiliar: <ul style="list-style-type: none"> - Hoja de instrucciones - Guía de evaluación <p>Evaluador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega del formato al evaluado. - Fijación fecha de entrevista. - Preparación de la entrevista y cumplimiento de su formato. <p>Evaluado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de la entrevista y cumplimiento de su formato.

Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.8.5.4. Desarrollo

En esta fase se tiene como finalidad el mantenimiento y la actualización del sistema para mantenerse fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización. Además se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso.

Figura No. 21
 Diagrama del proceso de desarrollo de evaluación del desempeño
 Empresa Corrugadora de Papel
 - Propuesto -



Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.9. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la implementación de la propuesta, se presenta la siguiente estimación de gastos.

Se contratará únicamente al Jefe de Recursos Humanos; como ya se mencionó se realizará el traslado de una persona de costo y una de contabilidad que actualmente tiene funciones relacionadas con el recurso humano.

En cuanto al mobiliario, para el Jefe de Recursos Humanos no se tendrá ninguna erogación, tomando en consideración que existe mobiliario sin utilización en la planta de producción y ambos asistentes tienen su mobiliario y equipo asignado. Sin embargo se hará la estimación de dichos rubros.

Empresa Corrugadora de Papel
Presupuesto para puesta en marcha la Unidad Recursos Humanos
Cifras expresadas en quetzales

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN INVERSIÓN INICIAL	COSTO	INVERSIÓN	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO
		UNITARIO	INICIAL	MENSUAL	ANUAL
3	Mobiliario	4,524.83	13,574.49		
3	Equipo de computación	6,850.00	20,550.00		
1	Instalaciones varias	2,322.00	2,322.00		
1	Aire acondicionado	8,500.00	8,500.00		
	Reclutamiento del Jefe de				
1	Recursos Humanos	3,000.00	3,000.00		
	Sub-total		47,946.49		
	COSTO DE PERSONAL				
1	Jefe de Unidad de Recursos Humanos	8,750.00		8,750.00	105,000.00
2	Asistentes	2,250.00		4,500.00	54,000.00
3	Bonificación	250.00		750.00	0.00
3	Cuota patronal	1,173.70		3,521.10	14,084.40
3	I.R.T.R.A.	110.00		330.00	0.00
3	INTECAP	110.00		330.00	0.00
3	Bono 14	916.30		2,748.90	32,986.80
3	Aguinaldo	916.30		2,748.90	32,986.80
3	Indemnización	916.30		2,748.90	32,986.80
3	Vacaciones	458.70		1,376.10	16,513.20
	Sub-total			27,803.90	288,558.00
	COSTO DE OPERACIÓN				
1	Papelería y útiles de oficina	1,300.00		1,300.00	15,600.00
3	Servicio telefonico	250.00		750.00	9,000.00
1	Servicio de internet	365.00		365.00	4,380.00
3	Útiles y enseres	125.75		377.25	4,527.00
	Sub-total			2,792.25	33,507.00
	COSTOS ADICIONALES				
3	Seguro de vida y gastos medicos	305.00		915.00	10,980.00
	Boletos de ornato	125.00		125.00	125.00
1	Imprevistos	500.00		500.00	6,000.00
	Sub-total			1,540.00	17,105.00
	TOTAL		Q47,946.49	Q32,136.15	Q339,170.00

Fuente: elaboración propia, abril 2007.

3.10. ANÁLISIS COSTO- BENEFICIO

Actualmente la eficiencia de las organizaciones no resulta sólo del desarrollo individual de cada sector sino de la sumatoria de todos los sectores y la visión de conjunto.

Los recursos humanos se han convertido en un elemento estratégico para enfrentar los cambios en las organizaciones, adecuando sus estructuras a la flexibilidad que se demanda.

Por ello es necesario reclutar, seleccionar y formar individuos capaces de colaborar con espíritu sinérgico, iniciativa y compromiso con la organización, para adecuarse a los cambios, lo cual únicamente se consigue a través de la existencia de órgano responsable de la administración del recurso humano.

La implementación de la Unidad de Recursos Humanos propuesta, requerirá de una inversión inicial total de Q47,946.49 y su operación mensual será de Q32,136.15.

El costo de operación de unidad representaría menos de un 1% con relación a los costos y gastos totales mensuales de la organización.

Los gastos incurridos por la contratación de agencias de empleo para reclutar y seleccionar personal durante el año 2007, representaron un 7% con relación a los gastos de operación anual. Ese monto no incluye los gastos que se incurrieron en reclutamiento y selección de personal operativo, los cuales no se pudieron determinar por no contar con registros ya que fueron realizados por personal de la organización.

Lo anterior refleja que si el personal es reclutado y seleccionado, dentro de la organización, existiera un ahorro del 6% únicamente en ese rubro.

No obstante el costo operacional de la Unidad de Recursos Humanos trae importantes y enormes beneficios a la organización, como lo son:

- Atraer y seleccionar talentos
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado
- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos
- Mayor estabilidad y permanencia del personal y la consiguiente reducción de rotación del personal
- Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal, que según estudio contribuye en 30% en la renta
- Mejoramiento en las relaciones humanas, debido a la elevación de la moral
- Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo y las nuevas actividades exigidas por la innovación
- Aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona en el trabajo. Lo anterior favorece el éxito potencial al cargo
- Mejoramiento continuo
- Genera capital intelectual, que se ya se dice ser el recurso más importante dentro de las organizaciones.

CONCLUSIONES

Resultado de la investigación realizada en la Empresa Corrugadora de Papel, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que la carencia de un órgano responsable de la administración del recurso humano, no ha permitido capitalizar las contribuciones del personal a la organización, que coadyuven al logro del objetivo corporativo y al modelo de negocio de la misma.
2. Carecer de procesos internos para reclutar y seleccionar personal, ha tenido incidencia en no atraer y seleccionar los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos, en algunas oportunidades.
3. La falta de participación del personal en un programa de inducción estructurado, es la causa principal del desconocimiento de importantes aspectos de la organización. Así como también ha tenido impacto negativo en la realización sus funciones eficiente y eficazmente, aumento del tiempo promedio de socialización, entre otros.
4. La inexistencia de un programa de capacitación anual, ha limitado la cobertura de la capacitación que la empresa ha venido proporcionado y disminuye la oportunidad para algunos empleados de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse exitosamente en su puesto.
5. El no realizar evaluación del desempeño, no ha permitido estimar el rendimiento global de cada colaborador y proporcionarles retroalimentación de su labor.

RECOMENDACIONES

1. Implementar una Unidad de Recursos Humanos, para que esta coadyuve en el alcance del objetivo corporativo de la organización, a través de una adecuada administración de tan valioso recurso.
2. Realizar el reclutamiento y la selección de personal, por medio de los procesos e instrumentos diseñados en la propuesta, los cuales están alineados al objetivo corporativo de la organización, contribuirá en atraer y seleccionar mejores talentos a la organización y sobre todo a un bajo costo.
3. Sensibilizar a los diversos departamentos, sobre la importancia que tiene que personal de nuevo ingreso, participe en el programa de inducción, para que conozca de manera formal todos aquellos aspectos generales y específicos de la organización, beneficios que está ofrece y que puede adaptarse más rápidamente.
4. Realizar una detección de necesidades de capacitación, donde participen todos los Gerentes de departamento y Jefes de área, para la elaboración de del programa anual de capacitación, que incluya a todo el personal para que este pueda incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas lo cual incidirá en un incremento del capital intelectual, contribuirá a elevar la productividad de la organización y a retener los talentos actuales.
5. De acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, a todo el personal de la organización, se le proporcionará retroalimentación de su desempeño, se verificará si los procesos de selección e inducción han cumplido su cometido, contribuirá a detectar necesidades de capacitación y proporcionará información valiosa para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong, Michael. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Legis. 1991. Colombia. Primera Edición. 264 páginas.
2. Bohlander, George. Snell, Scott. Sherman, Arthur. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Thomson-Learning. 2001. México. Décimo segunda edición. 707 páginas.
3. Castañeda Quán, Luis Enrique. MATERIAL BIBLIOGRAFICO DE APOYO PARA EL CURSO DE ADMINISTRACIÓN II. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1999. Guatemala. 189 Páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw-Hill. 2000. Colombia. Quinta Edición. 698 páginas.
5. Código de Trabajo. Ediciones Arriola. 2007 Guatemala. 220 páginas.
6. Orellana, Elvia. APUNTES DE ADMINISTRACIÓN I. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1995. Guatemala. Primera Edición. 91 páginas.
7. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. ADMINISTRACIÓN. Editorial Pearson Educación. 2005. México. Octava Edición. 640 páginas.

8. Werther B. Werther. Davis Keith. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw-Hill. 2004. México. Quinta Edición. 582 páginas.