

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
AGROPECUARIA GUATE HUEVO, S.A.**

FLORIDALMA ORTIZ VALDEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2,009

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

**CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
AGROPECUARIA GUATE HUEVO, S.A.**

TESIS

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

POR

FLORIDALMA ORTIZ VALDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2,009

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona.
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala abril de 2008

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas


Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho con fecha diecisiete de mayo de dos mil cinco, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría y revisión del contenido del trabajo de tesis denominado "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATE HUEVO, S.A.", elaborado por la estudiante Floridalma Ortiz Valdez con el carné estudiantil 199722828.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administrador de Empresas en el grado de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Administrador de Empresas
Colegiado No. 3352



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS


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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
UNO DE JUNIO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.3 del Acta 12-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de mayo de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 015-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de marzo de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATE HUEVO, S.A.", que para su graduación profesional presentó la estudiante **FLORIDALMA ORTIZ VALDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"EDUCAR Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

DEDICATORIA

A Dios:

Por permitirme alcanzar este sueño.

A mi padre y abuela (Q. E. P.D)

Por su apoyo y amor incondicional, siempre estarán conmigo guiándome por el mejor camino.

A mi madre:

Por su esfuerzo y amor.

A mi esposo:

Por su amor y apoyo.

A mi hija:

Por ser mi mayor tesoro y mi luz para alcanzar mis sueños.

A mis hermanos:

Por su apoyo.

A mis amigos y compañeros de trabajo:

Por su amistad y cariño.

A mi asesor:

Por su profesionalismo y dedicación.

ÍNDICE

PÁGINA

Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración	1
Características de la administración	1
1.2 Administración de recursos humanos	2
1.3 Proceso administrativo	2
1.3.1 Planeación	3
Elementos de la planeación	3
1.3.2 Organización	5
Características de la organización	6
Aspectos centrales del diseño y estructura de una organización	7
Diseño organizacional	7
Aplicaciones del diseño	7
Modelo del diseño	8
Estructura organizacional	8
Instrumentos de la organización	9
1.3.3 Integración	11
Proceso de reclutamiento de personal	11
Medios de reclutamiento	11
Selección de personal	12
Técnicas de selección	13
Inducción	14
Capacitación	15
Evaluación de desempeño	15
1.4 Empresa avícolas	17
1.5 Diagnostico administrativo	17

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATE HUEVO, S.A.

2.1	Presentación	19
2.2	Antecedentes de la empresa	19
2.3	Metodología	20
2.4	Situación actual de la empresa agropecuaria Guatehuevo S.A.	22
2.4.1	Análisis estructural	22
2.4.2	Análisis funcional	23
2.4.3	Análisis procedimental	25
2.4.4	Análisis de facultades	34
2.4.5	Análisis de relaciones	34
2.4.6	Análisis Organizacional-Administrativo	34

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATE HUEVO, S.A.

3.1	Presentación	36
3.2	Elementos de la planificación de la empresa	36
3.3	Diseño organizacional	36
3.4	Descripción técnica de puestos del departamento de Recursos Humanos	42
3.5	Costo – beneficio	49
	Conclusiones	51
	Recomendaciones	52
	Bibliografía	53

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Organigrama general actual.	22
2	Fuente de reclutamiento en la empresa.	24
3	Tiempo que transcurre entre la convocatoria y la primera entrevista de los candidatos.	27
4	Documentos que solicitan en la empresa al personal que se presenta a entrevista.	28
5	Entrevistas realizadas al personal antes de ingresar a la empresa.	29
6	Evaluación del desempeño de las actividades.	31
7	Inducción que recibe el personal.	32
8	Participación en capacitaciones impartidas en la empresa.	33
9	Organigrama general propuesto.	38
10	Organigrama específico propuesto.	40
11	Organigrama nominal propuesto	41

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Costo de la propuesta del departamento de recursos humanos.	48
2	Plan de acción para la propuesta del departamento de recursos humanos.	50

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Programa de reclutamiento y selección de personal.
2. Programa de inducción.
3. Programa de capacitación
4. Programa de evaluación del desempeño
5. Solicitud de empleo
6. Anuncio de prensa

INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos fundamentales en una empresa es el recurso humano. Hoy en día la administración de recursos humanos es aplicada en todo tipo y tamaño de empresa.

Guate Huevo S.A. dentro de su organización no se ha preocupado por contar con una unidad administrativa de recursos humanos que se encargue de realizar las distintas actividades como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo y con ello contar con personal adecuado, que las realice de manera eficiente y poder competir en el mercado.

Por lo anterior, se presenta el trabajo de tesis que tiene como finalidad principal presentar a la empresa la creación de una unidad que le brinde los lineamientos, técnicas metodología y procedimientos ha seguir el proceso de administración del talento humano de acuerdo a sus necesidades.

En el capítulo I se presentan conceptos y definiciones relacionados con la administración de recursos humanos y los mismos pretenden familiarizar al lector con el entorno teórico del tema.

En el capítulo II, se encuentra la metodología utilizada para el diagnóstico de necesidades de la empresa, así como los resultados de la investigación realizada con los colaboradores, los que sirven de base para la posterior propuesta de solución.

La propuesta respectiva se da a conocer en el capítulo III, la cual contiene la creación de la unidad de recursos humanos, y para finalizar, se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones del estudio, la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

La administración es una ciencia que permite, mediante la aplicación de sus teorías, leyes, principios, categorías y conceptos, realizar planes, programas, proyectos, actividades y procesos en la creación de bienes y servicios para uso y disfrute del ser humano, en cualquier sociedad de que se trate y sustancialmente lograr el mejoramiento de su calidad de vida.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos “. (1:6)

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas” (4:49)

Características de la administración

- a) Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- b) Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico.
- c) Su unidad temporal. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- d) Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma forma que administran su unidad.

1.2 Administración de recursos humanos

Constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través del recurso humano disponible con el fin de lograr los objetivos. La tarea de la administración de recursos humanos consiste básicamente en integrar y coordinar el recurso humano, unas veces cooperativo, otras veces conflictivo para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

1.3 Proceso administrativo

Está constituido por una serie de etapas mediante las cuales se divide el quehacer administrativo con la finalidad de buscar la especialización en cada una de sus fases, el logro de los objetivos y las metas que se propongan.

“Forma un continuo e inseparable proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás, y que, además, se dan entre sí simultáneamente” (3:22).

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Está compuesto por dos fases:

- Mecánica: está conformada por las funciones de planeación y organización
- Dinámica: que la conforman tres funciones: Integración dirección y control.

Para el presente estudio se hará mención y se profundizará solamente en las fases de Planeación, Organización e Integración.

1.3.1 Planeación

Es la etapa del proceso administrativo que permite definir fundamentalmente: políticas, estrategias, objetivos, metas y recursos necesarios que se requieren para el desarrollo de un programa, proyecto, empresa o actividad, en un tiempo determinado.

“Implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica y no en una simple corazonada” (4:4).

“La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende, en gran parte, de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos, sino que es necesario establecerlos con anticipación “(2:38).

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente, La obtención de resultados mediante esfuerzo de otros requiere normalmente de planeación. Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. De esa razón se recalca que la planeación es la función fundamental del proceso administrativo, y que es básica para las otras funciones administrativas, ya que permite elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar y suministra las bases sobre las cuales obrarán las otras funciones directivas. Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos:

- El futuro
- La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

Elementos de la planeación

Entre los elementos de la planeación se tomarán en cuenta los siguientes:

- **Misión**

Está relacionada con el quehacer de la empresa en función del bien que produce o servicio que presta, es decir que la orientación de la empresa está en sus clientes potenciales y reales, garantizándoles que su producto o servicio, representará una ventaja, comodidad o utilidad para ellos; “Incluye los objetivos esenciales del negocio, ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? Y generalmente se focaliza fuera de la empresa. Es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente” (8:54).

- **Visión**

Es el horizonte en tiempo y espacio, permite ver y orientar a una persona o empresa, a dónde conduce el camino que se propone recorrer, “Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio” (8:55).

- **Objetivos**

Los objetivos son los resultados de orden cualitativo y cuantitativo que se pretenden alcanzar en un período determinado, realizando acciones y actividades, estas pueden ser individuales o colectivas. “Objetivos: son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos. Éstas tienen que ser consistentes e identificadas con el propósito fundamental que guíe nuestros esfuerzos “(2:50).

- **Políticas**

Son las líneas de acción de una empresa y se establecen para orientar y normar las actividades que se desarrollan. “Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados” (2:46).

- **Procedimientos**

Los procedimientos son los instrumentos operativos más utilizados dentro de la empresa, porque establecen paso a paso todas y cada una de las actividades ordinarias y extraordinarias que deben ejecutarse

dentro de una unidad o departamento. Deben diseñarse de una manera simple que indique claramente cómo deben hacerse las cosas.

“Procedimientos: son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente “(2:46).

1.3.2 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos en una institución, implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos para lo cual fue creado” (1:124)

Es la función del proceso administrativo, en la cual se restablecen las tareas a realizar, quién debe ejecutarlas, cómo, cuándo y para qué, con el fin de optimizar los recursos que se tienen disponibles en la organización, para iniciar la acción de lo planeado.

Los elementos de la organización son:

- Funciones: son las actividades que realizan los diferentes órganos dentro de la organización en su área de trabajo. “Establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.” (6:38)
- Jerarquía: se refiere al poder o autoridad y responsabilidad que tiene cada órgano y cada nivel dentro de la organización para ejercer las funciones que le corresponden.
- Puestos o actividades: son las tareas que tiene asignada cada puesto de trabajo dentro de la organización que forma parte de un procedimiento para lograr los objetivos planteados.

Características de la organización

Responden a los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar, conviene que sean flexibles, que reflejen la especialización, la unidad de mando y la unidad de dirección (nadie puede responder eficientemente a dos jefes simultáneamente), debe ser funcional.

En el diseño de la estructura organizativa de una empresa es necesario tener en consideración los siguientes principios:

- **Unidad de mando:** cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.
- **Delegación:** delegar es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados.
- **Autoridad:** es la facultad de dirigir acciones, tomar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.
- **Responsabilidad:** es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.
La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder por el ejercicio de la autoridad; por tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad y viceversa.
- **Equilibrio de la autoridad y responsabilidad:** debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.

- Tramo de control: es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.

Aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización:

En toda organización o empresa, existe una serie de funciones que de su interrelación y eficiencia depende la marcha de las mismas, las cuales responden a los principios tales como:

- **La División del trabajo**

Consiste en dividir la totalidad de las actividades en proporciones manejables, lo que propicia la destreza y habilidad para lograr la eficiencia. “Es la especificación de las tareas individuales y de grupo en el seno de la organización” (4:278).

- **La coordinación**

Es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz” (2:126). “Son los procedimientos que integran las funciones de las sub-unidades dentro de la organización” (4:279).

Diseño organizacional

Es la forma en que los directivos de una organización toman decisiones para definir la estructura de la empresa o modificarla, adecuándola al entorno en que se desarrolla. Las aplicaciones del diseño organizacional son las siguientes:

Aplicaciones del diseño:

- **Estructura funcional:** agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, su fuerza es el ahorro de costos por especialización de funciones, se obtiene una economía en escala, reduce duplicidad de personas y equipo, los empleados hablan el mismo idioma.

Modelo del diseño:**La organización mecánica**

Es una estructura que es alta en complejidad, formalización y estandarización. Sus características son: relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formales y autoridad y decisión centralizados.

Estructura organizacional:

Son los diferentes modelos de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados. Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos existentes y sus actividades. “El diseño organizacional y la estructura organizacional pertenecen a la fase de la organización, solamente que la estructura está expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización” (9:55).

La estructura se describe dependiendo del tipo y complejidad que tenga la organización.

Tipos de estructura organizacional:

- **Organización funcional:** reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilita mucho la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades.

Dimensión de la estructura

Establece los niveles de la empresa y define la relación entre ellos y pueden ser:

- **Vertical:** cuando un empleado reporta a un solo jefe y este último tiene tramo de control en el cual puede supervisar eficientemente a las personas que tiene a su cargo y está investido con la suficiente autoridad para hacer que se cumplan las órdenes que da.

Instrumentos de la organización

Los instrumentos más relevantes dentro de la organización, son los Manuales de Políticas y Estrategias, Manual de Organización, Manuales de Descripción de Funciones y Puestos, y los Manuales o Instructivos de Normas y Procedimientos, cuya funcionalidad depende de su divulgación, utilización, adecuación, revisión y actualización continúa. Afortunadamente, con los medios tecnológicos actuales, los sistemas informáticos permiten su implementación más eficiente.

- **Manuales administrativos**

Los manuales administrativos son instrumentos que permiten orientar a los empleados sobre sus funciones y atribuciones, en los distintos niveles administrativos, así como a realizar un trabajo más eficiente y eficaz. “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (7:170).

- **Diseño de cargos**

“Proceso de organización del trabajo, a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.

Diseñar un cargo significa definir tres condiciones básicas:

El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.

Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.

A quién deberá reportar el ocupante del cargo, es decir, de quién es subordinado.”(2:167).

- **Organigrama**

Cada empresa debe contar con un organigrama adecuado a sus funciones reales, el cual debe ser actualizado periódicamente, crear las

unidades mínimas posibles y máximas aceptables, los resultados son los que indican si la organización actual es eficiente y eficaz. “Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (7:176).

Los organigramas pueden clasificarse de la siguiente manera:

Por su ámbito:

- **Generales:** contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características
- **Específicos:** muestran, en forma particular, la estructura de un área de la organización

Por su contenido:

- **Funcionales:** incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones, este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- **De puestos, plazas y unidades:** indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación:

- **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, son los de uso más generalizado en la administración.

1.3.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y tareas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores, además conjuntar componentes diferentes, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demandan la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización.” (1:181)

Es importante hacer énfasis en la integración, fase del proceso administrativo que toma en cuenta que para operar con eficiencia, toda organización, sin importar su magnitud requiere recursos de carácter humano, elemento modular de esta investigación.

Proceso de reclutamiento de personal

“El proceso de reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (2:208).

Es de gran importancia para las organizaciones, utilizar los medios de reclutamiento adecuados para poder atraer el mayor número de candidatos a cubrir una plaza, y no caer en el error de contratar a cualquier persona sin importar las deficiencias que posee.

Medios de reclutamiento

“Se ha comprobado que las fuentes del reclutamiento son áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que

suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.”
(2:218)

a) Reclutamiento interno

“El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados” (2:221).

b) Reclutamiento externo

“Este se da con personas que no pertenecen a la organización y se lleva a cabo por medio técnicas, entre las cuales están las siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contacto con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.”(2:225)

Selección de personal:

“Es la elección del individuo adecuado para ocupar un cargo, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.” (2:239)

La selección del personal es parte importante en el proceso de administración de recursos humanos, pues de acá depende el éxito y la competitividad de la empresa, es por ello que deben aplicarse pruebas y técnicas que permitan medir la capacidad, habilidad y destreza, así como exámenes médicos que muestren la estabilidad emocional y física del candidato, para tener la certeza que la persona que se haya elegido para cubrir la vacante, sea la mejor calificada.

Técnicas de selección:

“Luego de tener la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso que debe seguirse es la selección de las técnicas más adecuadas que permitan conocer y escoger a los candidatos apropiados.

- Entrevista de selección

Es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistado y por otro lado el entrevistador o entrevistadores.

- Pruebas de conocimientos o capacidad
- Sirve para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, así también buscan medir el grado de conocimientos profesionales técnicos exigidos por el cargo, por ejemplo: conocimientos de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.; así como el grado de capacidad y habilidad para desempeñar ciertas tareas.
- Pruebas psicométricas:
Cleaver ayuda a conocer el comportamiento y las características de la persona cuando trabaja bajo presión, motivado y bajo condiciones normales, se aplica a todos niveles.
Wonderlik, Mide capacidad intelectual.

Las pruebas pueden ser adquiridas en la Universidad del Valle y el Centro de Estudios Psicométricos ubicado en la 7ma. Avenida 8-56 zona 1.

- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación.”(2:249)
- “Verificación de los antecedentes y comprobación de referencias.
- Exámenes médicos, después de hecho el ofrecimiento y cuando la persona ha sido contratada, el siguiente paso del proceso de selección suele ser un examen médico, las pruebas de consumo de drogas. Lo más común es que los candidatos sean sometidos a la prueba justo antes de ser contratados formalmente para el empleo.”(3:190)

Inducción:

Proporcionar a los empleados la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta. La inducción forma parte del proceso de socialización del empleador para los empleados nuevos. La inducción es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados nuevos, las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.

Los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los dos casos, los empleados nuevos por lo general reciben un manual de materiales impresos que tratan de asuntos como el horario de trabajo, derechos, obligaciones vacaciones, etc. así como un recorrido por las instalaciones.

La primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en recursos humanos, quien explica cuestiones como horarios de trabajo y vacaciones. A continuación, el empleado nuevo y su supervisor son presentados. El supervisor sigue con la inducción, explicando la naturaleza exacta del trabajo, presentando a la persona con sus nuevos compañeros,

familiarizando al empleado nuevo con el centro de trabajo y tratando de ayudar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día.

Capacitación:

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o antiguos las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un vendedor cómo vender el producto de la empresa, por lo tanto, es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”(3:249)

Existe diversa literatura que se manifiesta al respecto de la capacitación, algunos expertos lo enfocan de manera técnica y de enseñanza de las aptitudes básicas que necesitan los nuevos empleados, ya que ésta se dé a empleados nuevos o actuales. Es de suma importancia su puesta en marcha por diversas razones, la más importante es porque actualmente la competencia en el comercio global aprovecha todas las debilidades existentes en las empresas.

Evaluación del desempeño:

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular, juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc., la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.”(2:357)

Para el éxito de toda empresa, hoy por hoy, se hace necesaria la implementación de métodos de evaluación del trabajo de cada colaborador, de manera que éste vea la preocupación de parte de la empresa y que ésta sea transmitida hacia él, para hacer las cosas cada vez mejor, minimizando errores y coadyuvando al desarrollo de la misma. Es necesario que todas las personas que participan en el procedimiento estén informadas de los objetivos, la forma en que se realiza el proceso, las personas que participarán en él y el tiempo de duración.

Método de escalas gráficas:

El método de escalas gráficas es uno de los más utilizados y divulgados, aparentemente es uno de los más sencillos que brinda facilidad de comprensión, describe mejor el nivel de desempeño de cada característica, permite emplear muchos factores de bajo costo. Sin embargo, su aplicación necesita cuidado para evitar la subjetividad del evaluado que puede interferir.

Este método toma menos tiempo realizarlo y mantenerlo, además que permite la realización de análisis cuantitativo y de comparación.

Los factores de evaluación son previamente determinados y reconocidos, para definir en cada empleado las cualidades que se pretende evaluar. Cada factor posee una pequeña descripción de la forma más objetiva y sencilla para prevenir equivocaciones. Y por otro lado, existen dos dimensiones del desempeño, por ejemplo: desde lo insatisfactorio hasta lo satisfactorio y óptimo.

El formato es de doble entrada en las filas (horizontales) estarán los factores de evaluación del desempeño y en las entradas de columnas (verticales) se colocaran los grados o graduaciones de los factores.

En este método se incluirá a cada grado los puntos para cuantificar los resultados. Los factores estarán ponderados y tendrán valor en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación, se agregan frases en cada

columna que representa un posible comportamiento acerca del factor a evaluar.

1.5 Empresas avícolas

“Cría de aves como gallinas, patos, canarios, avestruces. Por lo general esta rama de la avicultura satisface un mercado establecido como la venta de huevos y carne. Las construcciones para el manejo de las aves son bastante simples, variando solo el diseño interno y si son cerrados o abiertos.

Las construcciones, sin embargo son muy importantes, ya que las aves deben tener un ambiente adecuado que les permita expresar su máxima capacidad productiva, sin un gasto excesivo de energía en funciones de termorregulación corporal.

La avícola produce en mayor escala huevo blanco, debido a que la alimentación de las aves incurre en menores costos y la gallina es más resistente a cambios ambientales. El proceso de postura inicia a las catorce semanas de vida, posteriormente al cabo de cuarenta y cuatro semanas está lista para salir al mercado tomando en cuenta varios factores como la baja en su productividad y la fragilidad de la cáscara del huevo.”(7:4)

1.6 Diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo involucra una serie de etapas establecidas sistemáticamente con el fin de detectar y generar soluciones a posibles problemas dentro de las organizaciones. Consta de cinco análisis los cuales se detallan a continuación:

- **Análisis estructural:**

Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.

- **Análisis funcional:**

Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.

- **Análisis procedimental:**

Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.

- **Análisis de facultades:**

Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.

- **Análisis de relaciones:**

Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.

- **Análisis organizacional- administrativo**

Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATE HUEVO S.A.

2.1 PRESENTACIÓN

En este capítulo se exponen y analizan resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario a 30 personas resultado de la muestra obtenida del total del personal que labora actualmente en la empresa. La herramienta mencionada anteriormente, fue orientada a detectar posibles debilidades y fortalezas dentro del proceso de administración de recursos humanos que realiza la unidad de análisis.

2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Guate Huevo es una empresa familiar que inició sus labores a mediados de los años 70, en años posteriores se incorporaron a las actividades comerciales de la empresa la esposa e hijos del fundador, mismos que ocuparon plazas de carácter directivo en la empresa.

La empresa se inició con 1,000 gallinas ponedoras cuya explotación era en piso, se producían 2 cajas de huevo al día, a la fecha la empresa produce alrededor de 450 cajas de huevo diarias y cuenta con instalaciones para 250,000 aves de postura y 77,000 en crecimiento.

Las actividades principales de la empresa son:

- Producción de huevos.
- Producción de abono orgánico y venta de gallina.
- Producir alimento balanceado para aves.
- Comercialización de sus productos.

Puede considerarse entonces que es una empresa dedicada a la producción de huevos como producto primario y que sus productos secundarios son la gallina, abono orgánico y alimento balanceado para aves, siendo todas las

actividades mencionadas de mucha trascendencia para el desarrollo comercial de la empresa.

La empresa agropecuaria Guate Huevo, cuenta con una planta de producción y oficinas administrativas propias, ubicadas en el área rural, cercana a la ciudad de Guatemala, ubicada en el kilómetro 12 de la carretera nueva a San Pedro Ayampuc, Aldea La Laguneta, Chinautla. Por las características de la empresa las áreas se encuentran distanciadas unas de otras, poniendo especial cuidado en el acceso a los galpones para evitar el contacto de las aves con posibles gérmenes y contaminación externa, de ahí se generan las medidas de bioseguridad seguidas con esmero, fumigando vehículos y restringiendo el paso a personal de otras áreas no vinculadas directamente con la producción.

2.3 METODOLOGÍA

Para la determinación de la situación actual se recolectó la información a través de un cuestionario, que se aplicó en los departamentos de ventas, contabilidad y producción. Así también se realizó una entrevista a los directivos de la empresa para determinar la existencia del departamento de recursos humanos.

Para establecer un análisis sistemático, la información fue enfocada a la administración de recursos humanos de la unidad de análisis, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Planeación
- Organización
- Integración

De una población de 120 personas distribuidas en: departamento de ventas, contabilidad y producción, se utilizó un 0.90 como probabilidad de éxito y un 0.1 como probabilidad de fracaso, así también un error de 0.08%.

Determinación de la muestra.

Fórmula

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot Q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 P q}$$

$$\frac{(1.65)^2 (0.10) (.90) (120)}{(0.08)^2 (120-1) + (1.65)^2 (.10)(.90)} =$$

29.403

$$1.006625 = 29.20948715 = 30$$

Muestra: 30

Donde:

N = 120 empleados de la empresa

p = 90% probabilidad de personal a encuestar

q = 10% probabilidad de personal que no puede ser encuestado

E = 8% error de la muestra

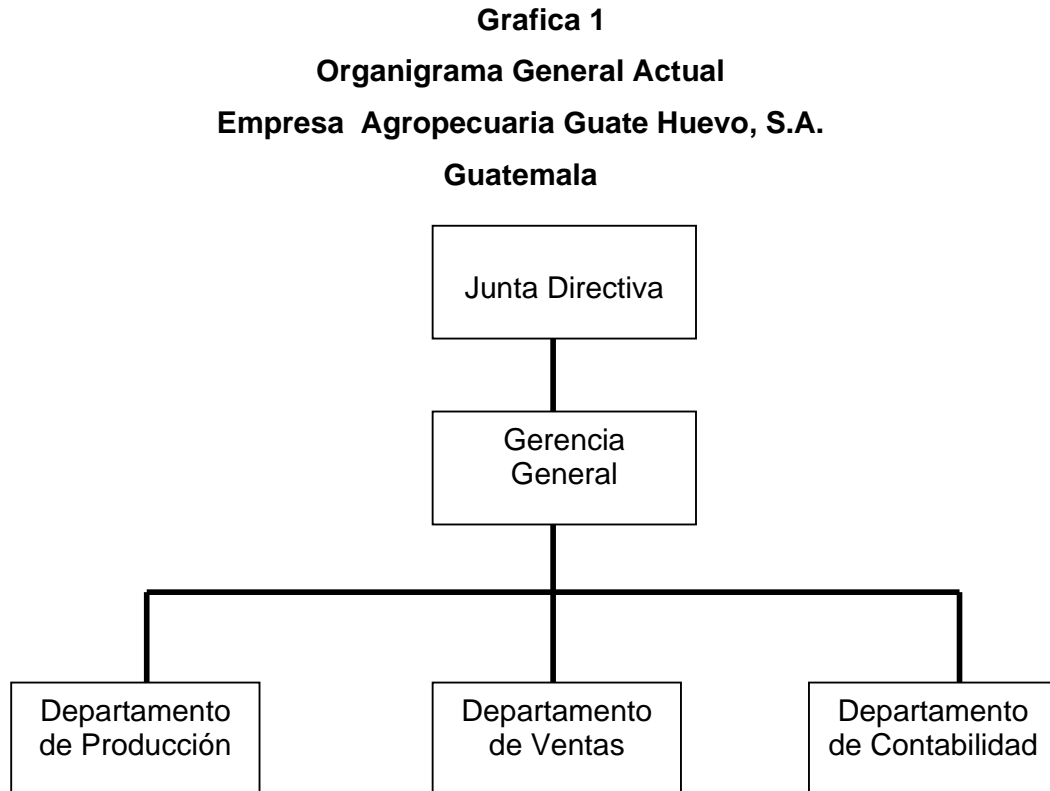
σ = 0.10 sigma

b = 0.90 beta

2.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATEHUEVO, S.A.

2.4.1 Análisis estructural

Aquí se muestra la estructura jerárquica actual de la empresa.



Fuente: Archivo de Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A. Año 2008.

El análisis de la información recolectada muestra la inexistencia de un departamento de recursos humanos, pues al analizar la estructura organizacional actual de la empresa, el mismo no figura en ella. Por lo tanto, no están definidos niveles jerárquicos, tramo de control y el tipo de autoridad. Lo anteriormente expuesto pone de manifiesto la ausencia de objetivos y personal asignado específicamente para realizar las tareas de la administración de recurso humano ocasionando informalidad al momento de realizar dichos procesos pues no se tienen lineamientos claros en la realización de los mismos.

2.4.2 Análisis funcional

En éste análisis se detallan las funciones de cada órgano administrativo de la empresa.

Gerencia General

- Analizar estados financieros.
- Convocar a reuniones con distintos jefes de departamento.
- Seleccionar personal (Contador General, auxiliar de contabilidad).
- Revisar flujos de efectivo.
- Planificar la producción.

Departamento de Producción

- Planificar ingreso y egreso de aves.
- Planificar la producción de huevo.
- Elaborar el alimento balanceado.
- Distribuir el alimento balanceado a los galpones.
- Recibir materia prima.
- Reclutar y seleccionar personal (Secretaria, mensajero y personal específicamente del área de producción).

Departamento de Ventas

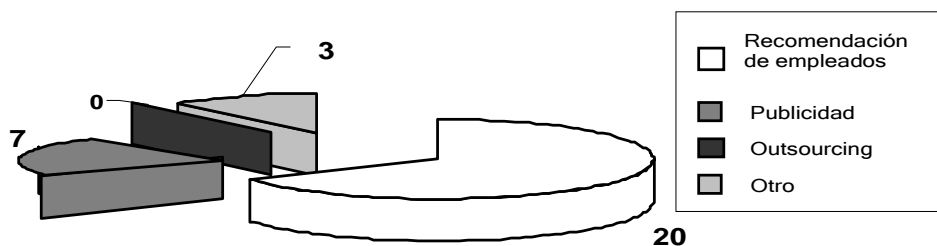
- Elaborar el plan de ventas mensuales.
- Empacar producto para ser distribuido en los supermercados.
- Recibir producto del departamento de producción.
- Distribuir el producto (huevos y aves) a los clientes.
- Almacenar el producto por tamaño.
- Recibir material de empaque.
- Reclutar y seleccionar personal (pilotos, supervisores, vendedores).
- Ejercer gestión de cobro a los clientes.
- Elaborar planilla de salarios del departamento.
- Calcular prestaciones salariales

Departamento de Contabilidad

- Elaborar estados financieros.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar pago de impuestos.
- Elaborar planillas de salarios e IGSS.
- Elaborar certificados de IGSS.
- Realizar los trámites de importaciones de maíz amarillo y soya.
- Elaborar cheques de pago a proveedores.
- Elaborar cheques de caja chica.
- Seleccionar personal en ausencia del Gerente General (Auxiliar de contabilidad).

Las funciones de la administración de recursos humanos son realizadas de manera segmentada, es decir cada jefe de área contrata o despide personal de acuerdo a su criterio y necesidad omitiendo relaciones y funciones, el problema es aun más serio cuando la decisión es tomada por el dueño de la empresa lo cual genera descontrol en las distintas unidades.

Gráfica 2
Fuente de reclutamiento de personal.
Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.
Guatemala



FUENTE: elaboración propia. Año 2008.

2.4.3 Análisis procedimental

Al detectar la ausencia de una estructura organizacional formal y establecida dentro de la empresa es evidente la falta de procedimientos que vayan de acuerdo a las funciones. Las actividades relacionadas con el proceso de administración del recurso humano se realizan fuera de un entorno procedimental y técnico adecuado que indique la forma de seguimiento de las mismas.

Procedimiento de ventas:

Para el empaque de huevos se recibe el producto del departamento de producción, se clasifica por tamaño eliminando aquellos que estén sucios pequeños o astillados, se realiza la separación del huevo para empacar en cartón, docena ½ docena y presentación de 18 huevos para abastecer a los supermercados (Unisuper y Walmart).

Para distribuir a los mayoristas e instituciones, se reciben los pedidos, posterior a ello se le entregan las órdenes de pedido al bodeguero, quien se organiza para que sean cargados a los camiones para ser transportados.

Procedimiento de producción:

Las aves son recibidas un día después de haber nacido, son llevadas a las galeras en donde son tratadas con sumo cuidado a temperatura adecuada en donde se mantiene por 14 semanas de vida, posteriormente inicia la etapa de postura.

Para la alimentación de las aves se recibe la materia prima y elaboración del alimento balanceado, el cual se distribuye en las distintas galeras.

La producción de huevo llega a la clasificadora por medio de una banda en donde se selecciona por tamaño para ser encanastado por el personal y ser transportado hacia la bodega del departamento de ventas.

Procedimientos contables:

El departamento de ventas y producción entrega su documentación de compras y ventas cada semana al auxiliar de contabilidad de la empresa, quien se encarga de llevar a cabo la contabilidad.

Cada semana se encargan de elaborar y entregar los cheques a proveedores dándole prioridad a las facturas con un mes de vencimiento. Otra función que se realiza es la elaboración de planillas de sueldo e IGSS.

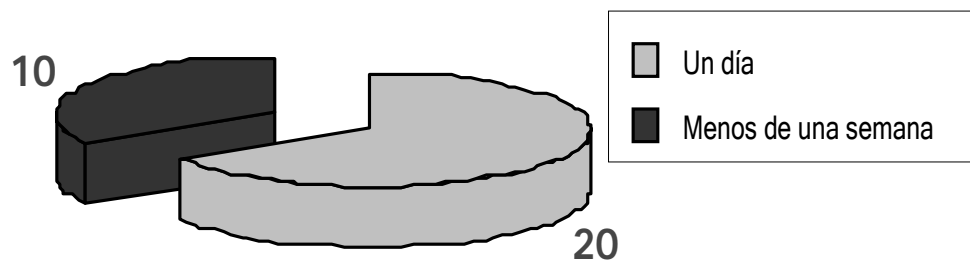
Después de tener ingresados todos los documentos la contadora general se dedica a realizar el cálculo de impuestos, los cuales son analizados conjuntamente con el gerente general.

Procedimiento de administración de Recursos Humanos:

Cuando surge la necesidad de cubrir una plaza, primeramente se le pregunta al personal si tiene algún conocido para ocupar la plaza vacante. Otra forma de reclutar es colocando rótulos en las entradas principales y en otras ocasiones se toman en cuenta datos de personas que han pasado por la empresa preguntado si existe oportunidad de empleo.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, 20 personas de las encuestadas, respondió que la fuente de reclutamiento utilizada al momento de ingresar a la empresa fue por recomendación de un empleado, 7 personas respondieron que la fuente fue a través de publicidad, y 3 personas respondieron que se utilizó otra fuente, refiriéndose estas personas a que en determinado momento han tenido la iniciativa de acercarse a la empresa y preguntar si existe alguna vacante, lo cual en determinado momento pone en riesgo a la empresa al permitir el ingreso de personas desconocidas.

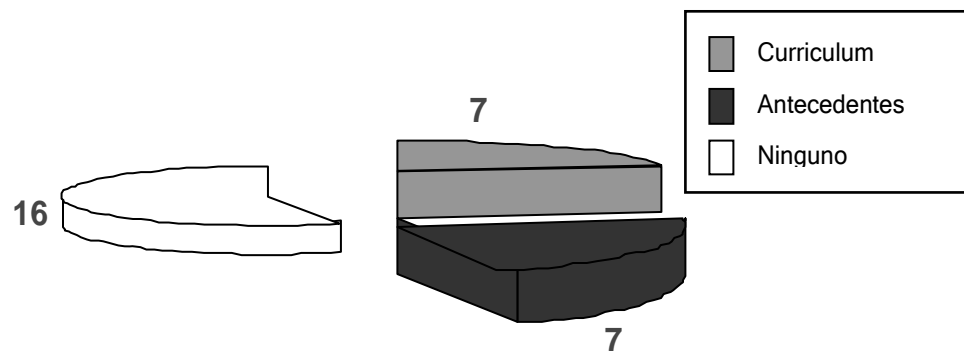
Gráfica 3
Tiempo que transcurre entre la convocatoria y la primera entrevista de los candidatos.
Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.
Guatemala



FUENTE: elaboración propia. Año 2008.

El proceso de reclutamiento de personal de la empresa Guate Huevo, S.A. es relativamente rápido, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos, 20 personas respondieron que el tiempo que transcurrió entre la convocatoria y su primera entrevista fue menos un día y 10 personas respondieron que el tiempo transcurrido fue menos de una semana. Lo anteriormente expuesto indica que en la empresa no se toman el tiempo suficiente para poder evaluar detenidamente a la persona que se va a contratar.

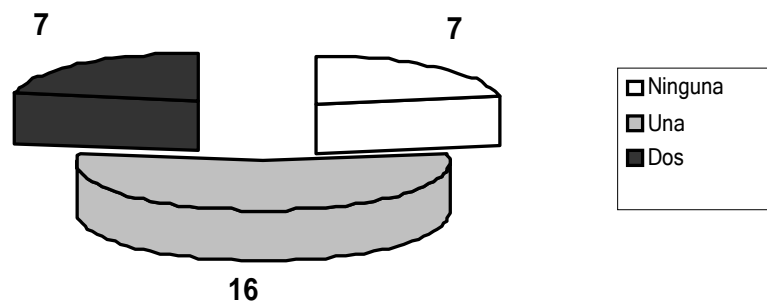
Gráfica 4
Documentos que solicitan en la empresa al momento que el personal se
presenta a entrevista.
Empresa Agropecuaria Guate Huevo S.A.
Guatemala



FUENTE: elaboración propia. Año 2008.

Guate Huevo S.A. al momento de reclutar personal no especifica la documentación necesaria para ser analizada, producto de ello son los resultados obtenidos de las personas encuestadas, lo cuál demuestra que 16 personas no presentaron documentos, 7 personas presentaron antecedentes penales y policíacos y las otras 7 personas presentaron currícula. Lo anterior indica que la empresa no toma las medidas necesarias de seguridad que le den respaldo al momento de contratar al personal.

Gráfica 5
Entrevistas realizadas al personal antes de ingresar a la empresa.
Empresa Agropecuaria Guate Huevo S.A.
Guatemala



FUENTE: elaboración propia. Año 2008.

De los empleados encuestados, 16 respondieron que al momento de ingresar a la empresa se le realizó una entrevista, 7 personas dos entrevistas, y los restantes 7 empleados respondieron que no se les realizó ninguna entrevista, debido a que ingresaron por recomendación de algún empleado. Lo anterior pone de manifiesto la carencia de un departamento que realice los procedimientos adecuados para proveer de personal a la empresa dentro del contexto de la administración del recurso humano.

Resultados obtenidos de la muestra encuestada determinan que el total del personal respondió que no llenó ninguna solicitud de empleo que sirva de base para obtener los datos más relevantes de cada candidato, lo cual pone en evidencia la carencia de un formato específico que contenga información de utilidad para la empresa como su historial salarial, laboral y poder contar con un banco de datos para elegir el mejor candidato cuando se requiera.

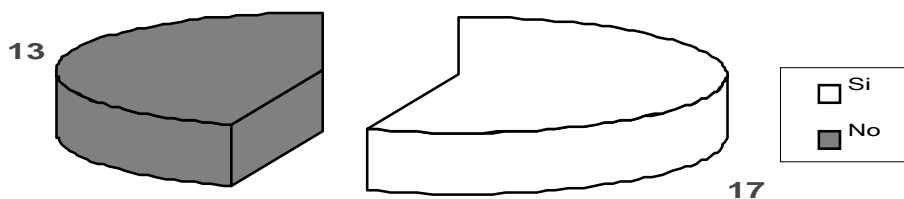
Las personas son contratadas sin investigar su procedencia y estabilidad laboral, sin firmar algún tipo de contrato de trabajo y cada departamento contrata personal de acuerdo a sus necesidades sin respetar algún tipo de procedimiento. La gerencia general toma decisiones en cuanto al recurso humano en todos los niveles de la organización sin respetar jerarquías.

Guate Huevo únicamente solicita la documentación (currícula, antecedentes, cartas de recomendación, otros) en copia, lo cual debería ser ciertamente verificado y certificado con los originales, sin embargo de los resultados obtenidos el total del personal encuestado respondió que no presentaron en original y copias. Es notorio que no existen directrices claras que brinden a la empresa la ruta a seguir para la contratación del personal correcto para cada uno de los puestos en la empresa.

Al personal seleccionado no se le aplica ningún tipo de pruebas, lo cual indica que la empresa no mide la capacidad de los candidatos para saber si estos en realidad son aptos para ocupar las plazas vacantes.

Respecto de la realización de exámenes médicos al nuevo personal, en el cuestionario aplicado todos respondieron que no se les realizó ninguno, lo que repercute en que la empresa no tenga un panorama claro acerca del estado de salud del personal que está contratando lo cual podría repercutir en tiempos posteriores en índices de ausentismo y deserción.

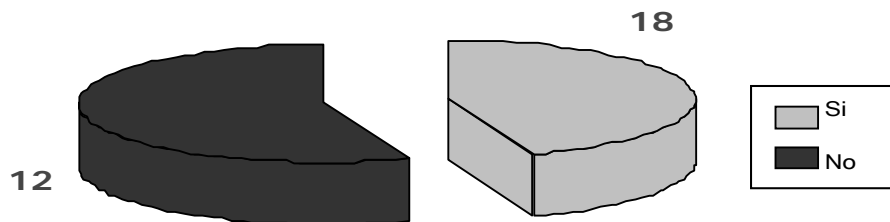
Gráfica 6
Existencia de evaluación de parte de la empresa en el desempeño de las actividades.
Empresa Agropecuaria Guate Huevo S.A.
Guatemala



FUENTE: elaboración propia. Año 2008.

Según la información recabada 17 personas encuestadas respondieron que si existe evaluación del desempeño de las actividades, pero consideran que se realiza de manera empírica, es decir por simple inspección de labores, y consideran que les ha sido de beneficio en pro del desarrollo personal y empresarial porque al saber en qué están fallando existe retroalimentación y corrección y 13 personas no respondieron. Lo anterior manifiesta que existe supervisión de trabajo pero no a través de un modelo específico y formal de evaluación del desempeño, el cuál no existe en la empresa en este momento.

Gráfica 7
Inducción que recibe el personal.
Empresa Agropecuaria Guate Huevo S.A.
Guatemala



FUENTE: elaboración propia. Año 2008.

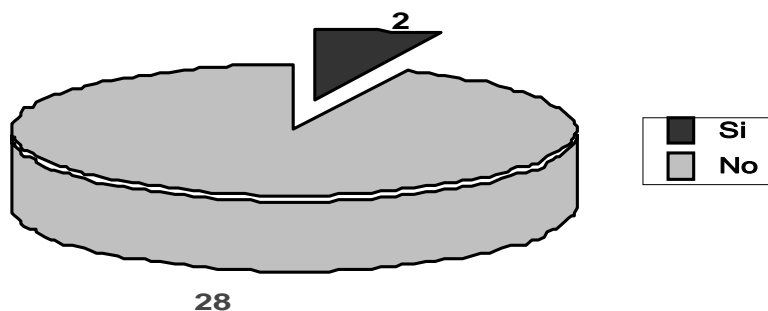
De las 30 personas encuestadas 12 personas no recibió ninguna charla de adaptación de parte de la empresa antes de iniciar el período de prueba, mientras que los restantes 18 empleados encuestados si recibieron charla de inducción.

El personal que recibió inducción coincide en que la empresa no cuenta con una persona específica que se encargue de esta tarea, lo cual es confirmado por 3 personas que recibieron la charla de inducción de parte de un supervisor, 6 la recibieron de parte de su jefe inmediato y 9 de parte de pilotos.

Con respecto del período de prueba, el total del personal encuestado respondió que no le notificaron el resultado del período de prueba, es decir, nunca se les informó si posee las capacidades para desarrollar el trabajo para el que ha sido contratado, lo anterior es producto de la falta de una unidad de recursos humanos que desarrolle un programa de inducción.

Lo anterior muestra que la empresa carece de un programa que formalice aspectos como la correcta adaptación del personal de nuevo ingreso.

Gráfica 8
Participación en capacitaciones impartidas en la empresa.
Empresa Agropecuaria Guate Huevo S.A.
Guatemala



FUENTE: elaboración propia. Año 2008.

Del personal encuestado únicamente 2 respondieron que han recibido cursos de capacitación, el resto del grupo que son 28 personas, respondieron que no han recibido y quienes han recibido manifestaron que les ha sido de beneficio, tanto para su persona como para la empresa en el desempeño de sus actividades diarias debido a que les ha permitido adquirir nuevos conocimientos.

La capacitación en la empresa se ha impartido en períodos de cada 6 meses y cada año, y únicamente a 2 personas quienes tienen el mayor tiempo de laborar dentro de la misma, personal que pertenece al área de ventas. Lo anterior indica que ésta no se da con periodicidad cual genera escasa posibilidad de que una persona sea capaz de opinar y se vaya dejando ayudar al poder compartir experiencias comunes.

El total del personal encuestado coinciden en que la capacitación dentro de una empresa es fundamental y que sería de mucho beneficio la implementación de un programa que les permita:

- Resolver dudas existentes acerca de su trabajo.
- Ser tomado en cuenta dentro de la empresa.
- Valorar su trabajo.
- Motivación personal y mejora en el clima organizacional.

2.4.4 Análisis de facultades:

Cada departamento de la empresa realiza la función de administración del recurso humano, esta facultad fue delegada a manera de costumbre desde su inicio por los dueños de la empresa tomando en cuenta que todos los puestos directivos de la empresa son ocupados por familiares es por ello que no se cuenta con personas facultadas directamente para desarrollar determinadas funciones como la inducción, capacitación y evaluación del desempeño repercutiendo con ello a que exista personal no capacitado para la realización de las actividades.

2.4.5 Análisis de relaciones:

Al manejar la administración del recurso humano de manera segmentada, la empresa genera escasa comunicación formal entre los jefes de departamentos, Regularmente la comunicación es por vía telefónica y en muchos casos por radio, omitiendo la utilización de memorando, cartas u algún otro medio formal para comunicarse.

2.4.6 Análisis Organizacional- Administrativo

La determinación de la situación actual de Guate Huevo S.A. proporcionó una serie de hallazgos que permiten establecer las necesidades de la empresa en cuanto a los procesos de la administración de recursos humanos, lo cual sirve de base fundamental para la propuesta que se abordará en el capítulo III.

Deficiencias de la empresa por falta de un departamento de recursos humanos:

- Contratación de personal no calificado.
- Ausencia de políticas salariales establecidas por el departamento de recursos humanos.
- Inexistencia de un programa de evaluación para medir el desempeño de las actividades del personal.
- Índice de rotación de personal elevado.
- Gasto en servicios profesionales por conflictos legales.
- Mala imagen de la empresa ante sus clientes y proveedores.
- Inducción inadecuada al personal.
- Problemas de robo por contratación de personal no investigado
- Deficiencia en la atención al cliente.
- Personal poco proactivo.
- Pérdida de clientes por falta de seguimiento a la problemática existente debido al desconocimiento de parte del personal
- El personal no posee conocimiento adecuada para tomar decisiones.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
DE LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATE HUEVO, S.A.

3.1 PRESENTACIÓN

Tomando en cuenta que en la empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A. se ha detectado la existencia de una serie de problemas relacionados con la administración del recurso humano, se presenta a continuación la propuesta de creación de la unidad de recursos humanos que incluye: misión, visión, objetivos, diseño organizacional, funciones básicas y específicas, el presupuesto en que se incurre en dicha creación, así también la descripción técnica de puestos del personal considerado idóneo para llevar a cabo el funcionamiento de la unidad, el plan de acción para facilitar su implementación y como un aporte extra, se agregan a la propuesta los programas de reclutamiento y selección de personal, capacitación, inducción, y evaluación de desempeño.

3.2 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Misión:

“Producimos y comercializamos productos de origen avícola de primera calidad de manera que satisfaga las expectativas del cliente, para lograr el desarrollo de la empresa y los colaboradores.”

Visión:

Llegar a ser la empresa líder en el mercado de comercialización de productos de origen avícola en Guatemala.

Objetivo:

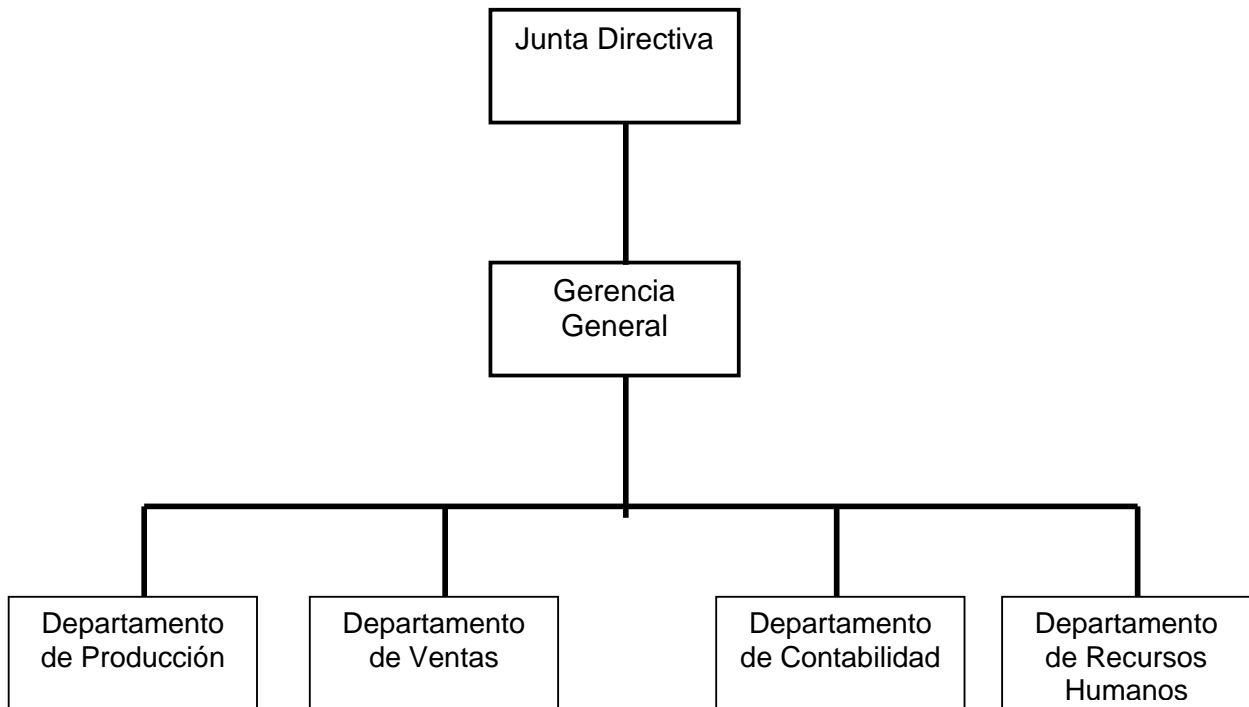
Lograr posicionamiento de marca para incrementar las ventas anualmente.

3.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Los componentes del diseño organizacional se describen a continuación:

- ❖ **Estructura organizacional**
Es de tipo funcional, pues se definen dentro de la estructura las funciones básicas que desarrollará la unidad propuesta.
- ❖ **Dimensiones de la estructura y sus categorías**
Es de tipo vertical ya que una persona debe reportarse a un solo superior y sus categorías son nivel medio y nivel operativo y se delega autoridad a cada uno en relación a su trabajo.
- ❖ **Modelo del diseño y sus características**
Es mecánico, ya que mantiene relación jerárquica rígida, canales formales de comunicación y la autoridad la tendrá el jefe quien delegará según corresponda a cada puesto de acuerdo a las necesidades.
- ❖ **Departamentalización**
Es funcional ya que en el departamento se agrupan las actividades de acuerdo a las funciones que se desarrollan en el departamento de Recursos Humanos en donde se llevarán a cabo el proceso de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.
- ❖ **Tramo de control**
Es angosto ya que en los niveles jerárquicos propuestos en la estructura el personal asignado para el jefe de departamento no exceden de ocho.
- ❖ **Sistema de organización**
Es funcional debido a que la autoridad va en relación de las funciones principales de cada órgano administrativo y existe la especialidad, en este caso la Sección de Integración y Organización y la Sección de Retención y Desarrollo quienes tendrán a su cargo el desempeño de los procesos de la administración de Recursos Humanos.

Gráfica 9
Organigrama General Propuesto
Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2008.

Departamento de recursos humanos:

El departamento de recursos humanos de la empresa Guate Huevo se encargará de la administración del recurso humano, a través de personal calificado para realizar las tareas, para lo cual se inicia con los siguientes elementos:

Misión:

Lograr la provisión, orientación y desarrollo del recurso humano, en el ámbito individual y grupal, con el fin de optimizar la calidad de la vida laboral de la

organización, y lograr un mejoramiento continuo respetando los parámetros legales contenidos en la legislación laboral que rige en Guatemala.

Visión:

Ser un departamento de recursos humanos que se caracterice por su innovación, ética, eficacia, eficiencia, honestidad y experiencia en los procesos para la selección y desarrollo del personal.

Objetivo:

Contar con recurso humano idóneo en todas las áreas de la organización administrándolo correctamente a fin de mantener la equidad, así como motivar un adecuado clima organizacional y facilitar la comunicación entre los diferentes niveles de la misma.

Políticas:

- Los puestos de nueva creación deberán ser autorizados por la Gerencia General.
- El personal de nuevo ingreso a puestos existentes deberá ser autorizado por el jefe del departamento de recursos humanos.
- Los procesos de contratación serán establecidos por el sistema del departamento de recursos humanos de la unidad.
- Los sueldos serán establecidos por el jefe del departamento de recursos humanos y autorizados por el Gerente General.

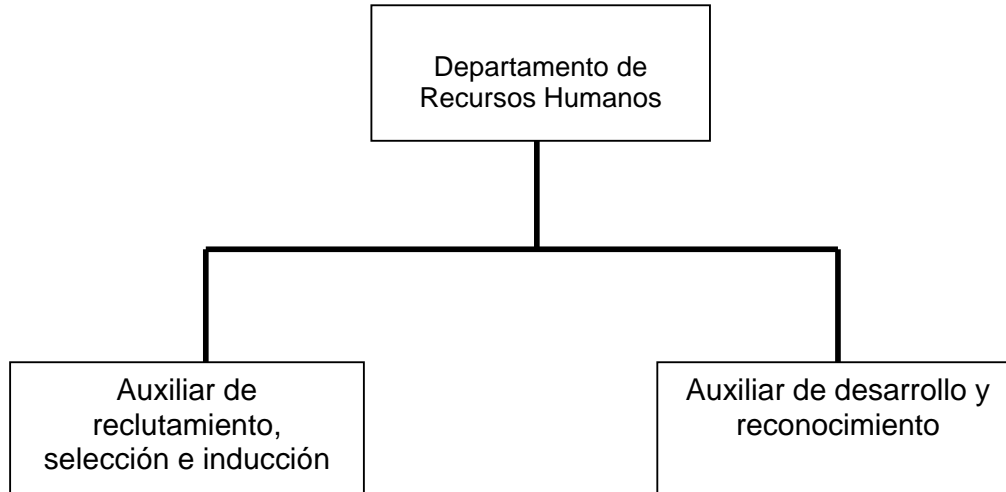
Funciones

Son las siguientes:

- Desarrollar y aplicar los procesos de reclutamiento de personal.
- Desarrollar y aplicar el proceso de selección.
- Definir y realizar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Desarrollar y actualizar constantemente el programa de capacitación.
- Desarrollar el proceso de evaluación del desempeño.

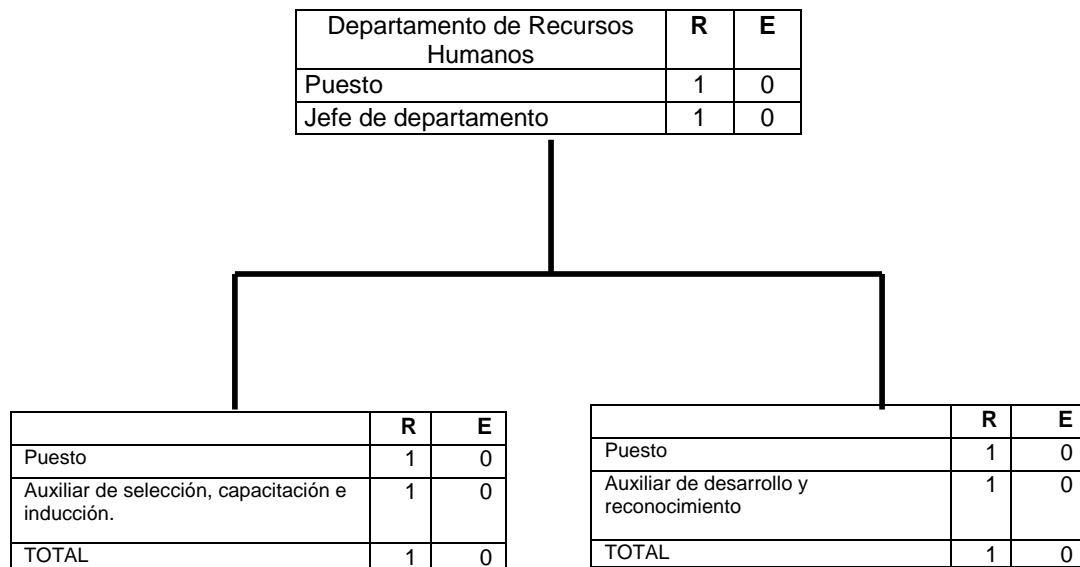
- Obtener retroalimentación del personal de la empresa a través de las evaluaciones de desempeño.
- Realizar pagos a personal a través de la elaboración de planillas.
- Elaborar planillas de IGSS y demás trámites correspondientes.
- Elaborar suspensiones laborales.
- Calcular prestaciones laborales e indemnizaciones.
- Controlar jornadas laborales.

Gráfica 10
Organigrama Específico Propuesto
Departamento de Recursos Humanos
Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2008.

Gráfica 11
Organigrama nominal propuesto
Departamento de Recursos Humanos
Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2008.

E= Existente

R= Requerido

3.4

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS EMPRESA AGROPECUARIA GUATEHUEVO, S.A.

I. Identificación

Nombre del puesto	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Ubicación Administrativa	Departamento de Recursos Humanos
Inmediato superior	Gerente General
Subalternos	Auxiliares

II Descripción: es un puesto de nivel táctico y de carácter ejecutivo-administrativo debe planificar, dirigir y controlar todo lo que compete al Departamento de recursos humanos para cumplir con los objetivos planeados y las funciones asignadas.

Atribuciones:

- Organizar y dirigir al personal del departamento.
- Firmar y autorizar los documentos correspondientes al departamento.
- Participar en la planificación, organización, ejecución, supervisión y evaluación de las normativas que involucren al departamento.
- Atender y resolver los asuntos que competen al departamento.
- Controlar los eventos de capacitación y evaluación que se realicen.
- Delegar las atribuciones que considere necesarias al personal del departamento.
- Preparar informes gerenciales.
- Asistir a reuniones que se le designe para tratar asuntos de su índole.
- Firmar y autorizar documentos de su área.
- Otras atribuciones que correspondan a su área de trabajo.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación con el Gerente General, los demás jefes de departamento y demás personal de la empresa que requiera o solicite audiencia.

Autoridad

Resolver problemas relacionados al departamento que tiene a su cargo delegar tareas específicas a las personas que integran el departamento.

Responsabilidad

Es responsable de la organización y el buen funcionamiento del departamento, así como de los resultados que se obtengan de las tareas realizadas por el personal que tiene a su cargo y del equipo de oficina del departamento.

III. Especificaciones del puesto**Educacionales**

- Pensum cerrado de Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia

- Como mínimo tres años de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Conocimientos de paquetes de computación.

Destrezas

- En el manejo de equipo de cómputo y de oficina.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS
EMPRESA AGROPECUARIA GUATEHUEVO, S.A.

I. Identificación

Nombre del puesto	Auxiliar de reclutamiento, selección e inducción
Ubicación Administrativa	Departamento de recursos humanos
Inmediato superior	Jefe del departamento de recursos humanos
Subalternos	Ninguno

II. Descripción: es un puesto de carácter administrativo de apoyo y tiene que participar en todo lo que compete al departamento y lograr los objetivos planteados y las funciones asignadas.

Atribuciones

Brindar apoyo en las siguientes actividades:

- Reclutar personal.
- Llevar control de solicitudes de empleo.
- Seleccionar personal
- Clasificar y analizar currículas.
- Analizar resultados de pruebas psicométricas
- Realizar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Diseñar los puestos.
- Otras que le sean asignadas por el jefe de departamento.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación con el personal de su departamento y personal de la empresa que requiera información.

Responsabilidad

Manejo adecuado de toda la documentación y equipo que esté bajo su cargo.

III. Especificaciones del puesto**Educacionales**

- Tercer año de la carrera de Administración de Empresas

Experiencia

- Mínimo un año de experiencia

Habilidades

- Conocimiento de paquetes de computación

Destrezas

- En el manejo de equipo de cómputo y de oficina

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS
EMPRESA AGROPECUARIA GUATEHUEVO, S.A.

I. Identificación

Nombre del puesto	Auxiliar de desarrollo y reconocimiento
Ubicación Administrativa	Departamento de recursos humanos
Inmediato superior	Jefe del departamento de recursos humanos
Subalternos	Ninguno

II. Descripción: es un puesto de carácter administrativo de apoyo y tiene que participar en todo lo que compete al departamento de recursos humanos y lograr los objetivos planteados y las funciones asignadas.

Atribuciones

Brindar apoyo en la realización de las siguientes actividades:

- Desarrollar el programa de capacitación al personal.
- Desarrollar el programa de evaluación del desempeño.
- Elaborar planillas.
- Elaborar planillas de IGSS.
- Elaborar certificados de IGSS.
- Elaborar los contratos de trabajo del personal.
- Calcular prestaciones laborales.
- Otras que le sean asignadas por el jefe de departamento.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación con el personal de su departamento y personal de la empresa que requiera información.

Responsabilidad

Manejo adecuado de toda la documentación y equipo que esté bajo su cargo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales

- Tercer año de la carrera de Administración de Empresas.

Experiencia

- Mínimo un año de experiencia.

Habilidades

- Conocimiento de paquetes de computación.

Destrezas

- En el manejo de equipo de cómputo y de oficina.

Cuadro 1
Costo de la creación del departamento de Recursos Humanos

SUELDOS EN QUETZALES

PUESTO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	TOTAL MENSUAL	ANUAL
Jefe de personal	1	Q 5,250.00	Q 5,250.00	Q 63,000.00
Auxiliar de personal	2	Q 2,000.00	Q 4,000.00	Q 48,000.00
SUB TOTAL	5		Q 15,250.00	Q 111,000.00
Provisión prestaciones laborales (41.83%)				Q 46,431.30
Bonificación Decreto (Q 250.00*3)				Q 9,000.00
TOTAL SUELDOS				Q 166,431.30

MOBILIARIO Y EQUIPO

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
3	Escritorios	Q 3,000.00
3	Sillas	Q 900.00
2	Archivos	Q 2,000.00
3	Computadoras	Q 4,500.00
TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPO		Q 10,400.00
PAPELERÍA Y UTILES		Q 4,000.00
Gastos de representación		Q 2,000.00

Resumen:

Sueldos	Q 166,431.30
Mobiliario y Equipo	Q 13,500.00
Papelería y útiles	Q 5,000.00
Gastos de representación	Q 2,000.00
Total del presupuesto:	Q 182,831.30

3.5 Beneficio-costo

Al invertir la empresa en la creación de la unidad de recursos humanos se beneficiará en lo siguiente:

Podrán planificar cada una de las actividades relacionadas con la administración del recurso humano.

La empresa podrá contar con personal calificado para cada uno de los puestos.

Se reducirán riesgos tanto de robos ocasionados por el mismo personal, así como en el Ministerio de Trabajo por demandas del personal.

Se mejorará la imagen de la empresa ante proveedores y clientes al contar con personal capacitado.

El personal motivado mostrará interés en el trabajo logrando con ello los objetivos tanto personales como empresariales

Cuadro 2

Plan de acción de la propuesta del departamento de Recursos Humanos

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CALENDARIZACION	META	PRESUPUESTO
Implementar la propuesta a corto y mediano plazo	Presentación de la propuesta ante Junta Directiva	Asesor	2do. Trimestre año 2009	Realizar el 100% de la presentación en una sola cita.	Equipo audiovisual: Q.500.00 Coffee break: Q.400.00 Papelería y útiles: Q.100.00
	Discusión y aprobación de la propuesta	Gerente general de Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.	2do. Trimestre año 2009	Discutir y aprobar el 100% de la propuesta a corto plazo	Equipo audiovisual: Q.500.00 Coffee break: Q.400.00 Papelería y útiles: Q.100.00
	Implementación de la propuesta	Gerente General de Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.	3er. Trimestre año 2009	Implementar la propuesta en un 100% a corto plazo	Q.180,831.30
	Contratación de personal del departamento	Jefe del departamento de Recursos Humanos	3er. Trimestre año 2009	Contratar el 100% del personal a corto plazo	Esta cantidad ya está contemplada en el presupuesto Q 166,431.30
	Desarrollo e implementación de los programas necesarios para la Administración de Recursos Humanos	Auxiliar de Personal del departamento de Recursos Humanos	4to. Trimestre año 2009	Lograr el desarrollo e implementación de los programas en un 50 % a mediano plazo.	A definir por los colaboradores de la unidad de recursos humanos posterior a su creación.
	Evaluación de la propuesta	Gerente General de Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.	A partir del 1er. Trimestre 2010	Evaluación del 100% de la propuesta a partir del año 2009	A definir por los colaboradores de la unidad de recursos humanos posterior a su creación.

El costo total de implementación es de Q 182,831.30

CONCLUSIONES

1. La Empresa Agropecuaria Guate Huevo S.A. carece de un departamento que se encargue de realizar en forma técnica y profesional los procesos que genera la captación y desarrollo del recurso humano, de esta manera se comprueba la primera hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. Los colaboradores no reciben ningún tipo de inducción tanto general como específica al momento de ingresar a la empresa que les permita tener un panorama amplio de la empresa.
3. Se determinó que esporádicamente los colaboradores han recibido algún tipo de capacitación, lo que se convierte en una barrera para la empresa ya que no permite que su recurso humano se desarrolle dentro de la organización y realice su trabajo de una manera mas eficaz y eficiente determinándose con base en los registros de la empresa la existencia de necesidad de capacitar al personal en las áreas de ventas, producción y contabilidad.
4. No se tiene conocimiento de las áreas que representan mayor deficiencia del desempeño, que brinde retroalimentación del desenvolvimiento con que cuenta la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Es importante implementar por medio de la junta directiva la propuesta del departamento que permitirá administrar de mejor manera el recurso humano.
2. Es importante que se le brinde una adecuada introducción al personal de nuevo ingreso y para ello es necesario darles información de la empresa utilizando el programa de inducción propuesto.
3. Poner en marcha el programa de capacitación para que se desarrolle dentro de la organización y esto repercutirá de manera positiva en el desempeño de las actividades de la empresa ya que el personal se sentirá motivado e involucrado en su trabajo.
4. Implementar el programa de evaluación del desempeño que ayude a conocer las actividades y destrezas así como medir el rendimiento, haciendo conciencia al personal sobre el beneficio que representa para ambas partes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier, **Administración**, McGraw-Hill, impreso en México 2004, 346 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto **Administración de Recursos Humanos**, Quinta edición McGraw-Hill, impreso en Colombia, 671 páginas.
3. Dessler, Gary. **Administración de personal**, Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición, 1994, 615 páginas
4. Sphr R. Wayne Mondoy y Roberto M. Noe Sphr. , **Administración de Recursos Humanos**, Sexta edición, impreso en México 1997, 520 páginas.
5. Stoner James A. F., Stoner Freeman y Daniel R. Edgard, Jr. Daniel R., **Administración**, sexta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., impreso en México 1996, 688 páginas
6. Orellana Ayala Yolanda. Escuela de Administración de Empresas USAC. **Apuntes de Administración 1**. Parte 1. Primera Edición, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 104 p.
7. Franklin Fincowsky Enrique Benjamín. **Organización de Empresas**. 2da Edición. México, McGraw Hill. 369 p.
8. Chiavento, Idalberto **Administración De Recursos Humanos**, octava edición McGraw-Hill, impreso en Colombia, 500 páginas.

Anexos

1. PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

❖ Presentación:

El programa de reclutamiento y selección de personal propuesto para Guate Huevo S.A. enmarca los pasos a seguir para proveer de personal a la empresa de manera adecuada. El programa da inicio con el surgimiento de la necesidad de cubrir una plaza vacante o bien de crear una nueva, continuando con la convocatoria la cual puede ser interna o externa, luego se procede a seleccionar al personal iniciando con una entrevista de evaluación para luego aplicarle pruebas y otros requerimientos para la contratación del candidato adecuado.

❖ Objetivo:

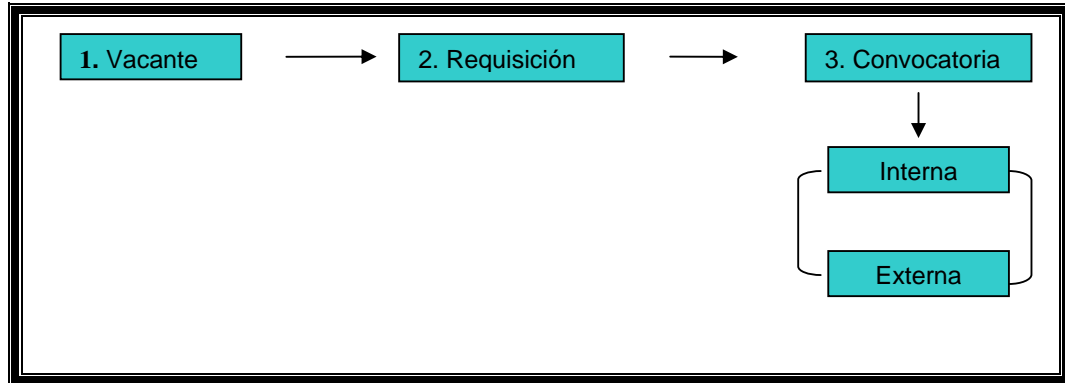
Abastecer de recurso humano con las características adecuadas para ocupar las plazas vacantes dentro de la empresa, logrando a mediano plazo la contratación de un 25 % del personal siguiendo los parámetros del proceso de reclutamiento y selección de personal.

❖ Actividades

1.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento propuesto para la unidad de análisis enmarca una serie de pasos que a continuación se exponen:

Esquema No. 1
Proceso de Reclutamiento de Personal de
la empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.
Año 2009



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

❖ **Vacante o creación de un nuevo puesto**

El proceso de reclutamiento propuesto de la empresa principia con la necesidad de cubrir una plaza vacante en cualquiera de sus unidades administrativas y operativas, o por la creación de una nueva plaza.

❖ **Requisición**

Luego de que el departamento de recursos humanos detecta la necesidad de personal, a través de la comunicación con la unidad donde surge la misma se procede a la convocatoria.

❖ **Convocatoria**

Cuando se cuenta ya, con el perfil del puesto requerido el departamento de recursos humanos procede a realizar la búsqueda de candidatos, a través del reclutamiento interno o externo. El procedimiento interno consiste en buscar candidatos idóneos dentro de la institución que puedan cubrir o llenar parámetros que exige el perfil, para lo cual se principiará con:

A. La convocatoria por medio de la colocación de anuncios en pizarras para dar a conocer las necesidades específicas del cargo seleccionado.

B. Se le hará llegar la información a los jefes de departamentos por medio de memorandas, esto con el fin de considerar a todos los candidatos interesados en participar en el proceso de selección.

C. El siguiente paso consiste en registrar la información de los posibles candidatos en un formato de promociones potenciales, en donde se resumen los conocimientos, experiencias e historial del interesado. Estos datos servirán para actualizar la información de los empleados, así como para identificar aquellos que posean los conocimientos y experiencias necesarias y que por lo tanto puedan optar al cargo.

Dependiendo de la naturaleza del puesto no se tomará en cuenta el reclutamiento interno sino únicamente el reclutamiento externo el cual contempla que la convocatoria se realizará por medio de:

A. Anuncios publicados por medios escritos en periódicos utilizando la técnica AIDA es decir que el anuncio debe de llamar la atención, despertar el interés, deseo y acción del interesado.

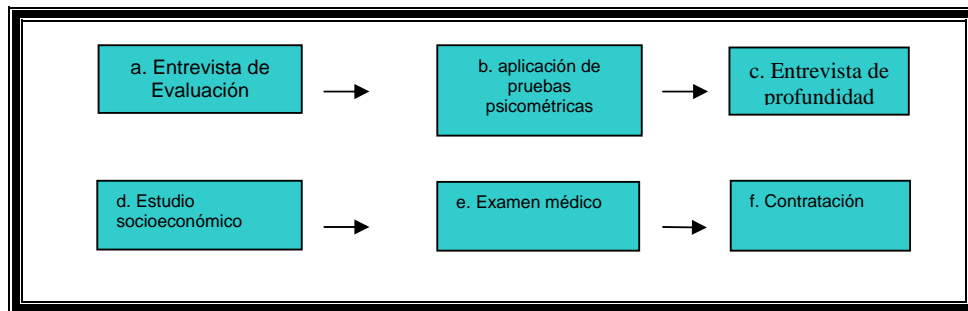
B. Rótulos en los colegios y universidades.

C. Colocación de mantas afuera de las instalaciones de la empresa.

1.2. PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección propuesto para la unidad de análisis enmarca un conjunto de actividades interrelacionadas que funcionen de la siguiente manera:

Esquema No. 2
Proceso de Selección de Personal de la
Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Luego de convocar por medios internos y externos se procederá a la recepción de currícula lo cual estará a cargo del auxiliar de la unidad de Integración y Organización quien se dedicará a realizar la clasificación de los mismos, para luego ser analizados por el técnico de la unidad tomándose en cuenta tres aspectos:

- a. Aspectos formales: como presentación, limpieza, tipo de escritura, errores comunes, así como la extensión del mismo (no debe exceder las dos hojas).
- b. Aspectos estructurales: información personal como edad, sexo estudios, nacionalidad, documentos de identificación.
- c. Aspectos funcionales: se debe de tener mucho cuidado al estudiar estos datos, se debe de verificar que toda la información concuerde, los lugares dónde trabajó, la experiencia que posee, estabilidad laboral, etc.,

Al finalizar con el proceso de clasificación, se debe de contactar telefónicamente a los candidatos para que se avoquen a la empresa donde se procede a entregar el formato de solicitud de empleo a cada uno de los interesados.

❖ **Entrevista de evaluación**

Los expedientes de los candidatos deben ser comparados con los requerimientos establecidos en la descripción del puesto.

❖ **Validación de datos**

Luego la información de los expedientes que interesan a la empresa es validada vía telefónica; si es fidedigna el expediente del candidato puede continuar en el proceso de selección de lo contrario; es rechazado.

❖ **Aplicación de pruebas psicométricas**

Opcionalmente, y con aquellos candidatos aprobados en la etapa anterior, el departamento de recursos humanos recomendará a quien convenga el uso de las pruebas y brindará asesoría cuando proceda con el fin de perfeccionar la construcción de las mismas.

Es importante mencionar que existe diversidad de pruebas entre las cuales se escogieron dos por ser las que más se adaptan a las necesidades de la empresa, las cuales son: Cleaver y Wonderlik.

❖ **Entrevista de profundidad**

Los candidatos que superen las pruebas realizadas por parte de la empresa, continuarán con la entrevista de profundidad. Esta fase se llevará a cabo por parte del jefe de la unidad, donde se realizará la comparación de las cualidades de cada candidato con las de los demás aspirantes y con las especificaciones del cargo.

❖ **Estudio socioeconómico**

El estudio es realizado a través de preguntas incluidas dentro del formato de solicitud de empleo en donde se extrae la información para luego ser validada vía telefónica y personalizada a través de una empresa de seguridad.

❖ **Examen médico**

Por la naturaleza del producto que comercializa la empresa se solicitará algunas pruebas médicas para las cuales se referirá al candidato un médico con nexos en la empresa.

❖ **Contratación**

Luego de haber solventado todas las pruebas incluidas en el proceso se procederá a la contratación, para posteriormente continuar con el proceso de inducción y capacitación.

2. PROGRAMA DE INDUCCIÓN

❖ Presentación

El programa tiene como finalidad brindar al personal de nuevo ingreso la primera impresión de la organización; es acá donde se debe proporcionar información general de la empresa es decir aspectos como la misión, normas, beneficios y otros aspectos con los que se busca que el nuevo empleado cuente con una perspectiva amplia de la empresa y de su puesto de trabajo y que su adaptación a la misma sea lo más rápido posible.

❖ Objetivo

Impartir al nuevo colaborador una inducción tanto general como específica de manera eficiente con el fin de lograr que éste se identifique rápidamente con la organización y trabaje en pro de sus objetivos.

❖ Actividades

A. INDUCCIÓN GENERAL

❖ Presentación de las autoridades

Es acá donde se presentarán al nuevo colaborador las autoridades de la empresa, iniciando por el Gerente General, los distintos gerentes de las tres unidades, es decir ventas, finanzas y producción.

❖ Recorrido por las instalaciones

La persona que se encargue de la inducción recorrerá las instalaciones de la empresa con el nuevo colaborador de manera que tenga claro cuales son los procesos que se llevan a cabo y sepa a dónde avocarse en determinado momento que lo requiera.

❖ Entrega del manual de bienvenida

Se le entregará el manual de bienvenida al colaborador en donde se le brinda información general de la empresa, misión, visión, organización, políticas, etc. La propuesta del manual se describe de la siguiente manera:

MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATE HUEVO, S.A.

BIENVENIDA (O) A LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATE HUEVO, S.A.

Estimado (a) compañero (a):

Las autoridades y personal de la empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A. le dan la más cordial **BIEVENIDA** al haberse integrado a esta gran familia.

Con su apoyo y colaboración lograremos la formación y desarrollo de la empresa, por lo que no queremos que se sienta como un extraño entre nosotros como generalmente sucede cuando se es recién ingresado a un centro de trabajo: por el contrario le pedimos nos considere como **COMPAÑEROS** que pretendemos contribuir a su proceso de adaptación e integración.

Con el propósito de que la empresa le sea familiar desde el primer momento, le invitamos a que lea cuidadosamente el presente manual, que le brinda información valiosa, la cual no dudamos le será de suma utilidad, tanto para tener una visión general del que hacer, de la que ahora es su organización, como de las responsabilidades y beneficios de ser miembro de ésta.

Quiénes somos?

Guate Huevo es una empresa familiar que inició sus labores a mediados de los años 70, teniendo como fundador al Dr. Alberto Solórzano, en años posteriores se incorporaron a las actividades comerciales de la empresa su esposa e hijos, mismos que ocuparon plazas de carácter directivo en la empresa.

La empresa se inició con 1,000 gallinas ponedoras cuya explotación era en piso, se producían 2 cajas de huevo al día, a la fecha la empresa produce alrededor de 450 cajas de huevos diarias y cuenta con instalaciones para 250,000 aves de postura y 77,000 en crecimiento.

Misión de la empresa

Proveer al cliente productos avícolas utilizando equipo de tecnología de punta, con lo cual garantizamos la calidad del producto a un precio accesible de manera que satisfagan las expectativas del consumidor, logrando con ello posicionamiento de marca y por ende fidelidad de parte del cliente para con la empresa.

Visión de la empresa

Convertirnos en una empresa líder en relación a la distribución y comercialización de productos avícolas, tanto en el sector supermercados como institucional y mayorista, de manera que se nos identifique como la mejor opción en el medio.

Organización

Para el cumplimiento de las funciones que tiene definidas la empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A. se integra con la siguiente estructura organizacional:

1. Nivel Estratégico

Gerencia General

2. Nivel táctico

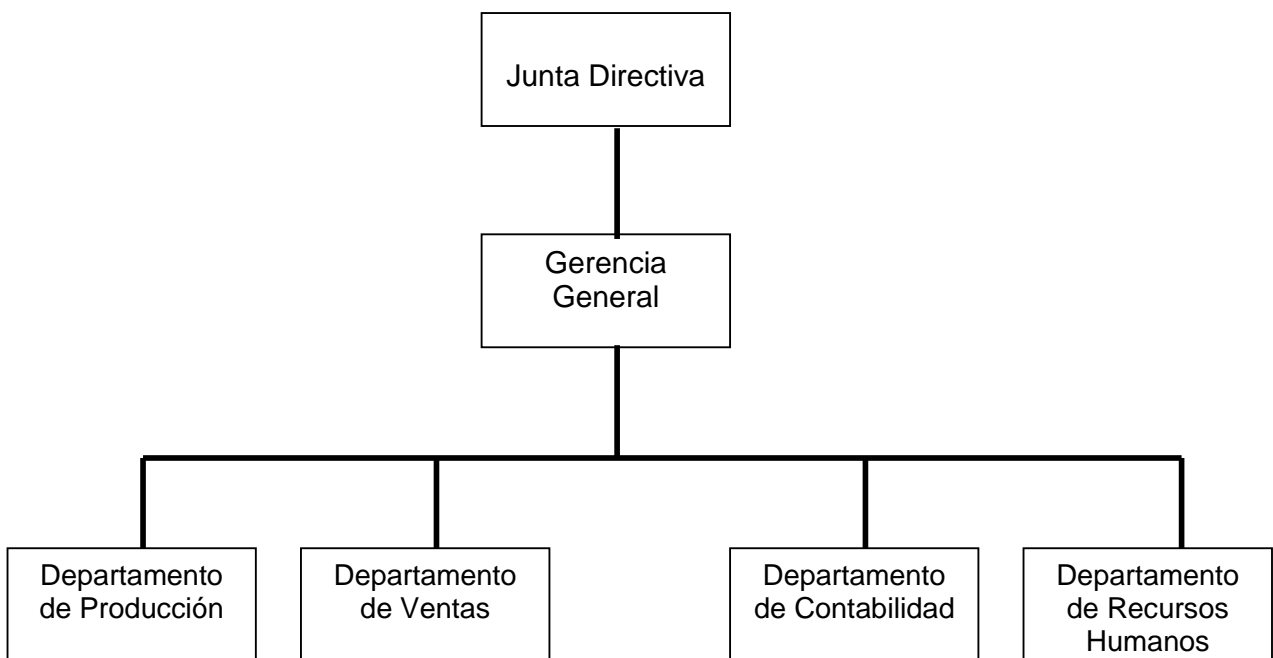
Ventas

Contabilidad

Recursos Humanos

Producción

Gráfica No. 1
Organigrama General Propuesto
Empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A.



Fuente: elaboración propia, Año 2008.

Políticas de la empresa

Jornada de trabajo

Para todo colaborador de empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A., la jornada laboral es la siguiente:

Departamento de Producción

- De 08:00 a 12:00 horas, y ;

- De 13:00 a 17:00 horas, de lunes a domingo

Nota: El personal labora de lunes a domingo gozando de un día de descanso a la semana y gozando del pago de las ocho horas extras a la quincena correspondiente a los días sábados de 13:00 a 17:00.

Departamento de Ventas

- De 08:00 a 12:00 horas, y ;
- De 13:00 a 17:00 horas, de lunes a sábado

Nota: el personal labora de lunes a domingo, gozando de un día de descanso a la semana y gozando del pago de las ocho horas extras a la quincena correspondiente a los días sábados de 13:00 a 17:00.

Departamento de Contabilidad

- De 08:00 a 12:00 horas, y ;
- De 13:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes
- De 08:00 a 12:00 horas, el día sábado

Asistencia y puntualidad

Para llevar los registros correspondientes, en el área de producción y contabilidad todo colaborador deberá marcar una tarjeta de entrada y salida diariamente a sus labores que servirá de referencia para el pago de nómina quincenal.

Asuetos

En lo que respecta al personal de ventas tendrá licencia con goce de salario los días siguientes dependiendo de la época y la demanda de producto:

- 1 de Enero (año nuevo)
- Jueves santo medio día
- Viernes santo
- Sábado de gloria

- 1 de mayo (día del trabajo)
- 30 de junio (día del ejército)
- 15 de Septiembre (día de la independencia)
- 20 de Octubre (día de la revolución)
- 1 de Noviembre (día de los santos)
- 25 de Diciembre (navidad)
- Fiesta patronal de la localidad.

Derechos del trabajador (a)

- A no ser removido de su puesto, a menos que incurran en las causas de despido debidamente comprobadas, previstas en la ley.
- A gozar de un período anual de vacaciones remuneradas de quince días hábiles después de cada año de servicios continuos.
- A licencias con o sin goce de sueldo, por enfermedad, gravidez, estudios, adiestramiento y otras causas.
- A recibir en la primera quincena del mes de diciembre el 50% de aguinaldo y el otro 50% en la primera quincena de enero, que se liquidará de conformidad con la ley.
- A recibir indemnización por despido injustificado directo o indirecto, equivalente a un mes de salario por cada año de servicio continuo y si los servicios no alcanzaren a un año, a la parte proporcional al tiempo trabajado.
- A un salario justo que le permita una existencia decorosa de acuerdo a las tareas o atribuciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal.
- Derecho a descanso forzoso según lo establecido en la ley en el caso de maternidad, con goce de salario.

¿Qué esperamos de usted como trabajador (a)?

- Colaborar en el mejoramiento de los procedimientos de trabajo.
- Atención, servicio de buena calidad a los clientes en general.

- Seguimiento de instrucciones.
- Cumplir lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.
- Comportamiento ético y moral.
- Higiene y presentación personal adecuada.
- Respetar a los compañeros de trabajo, subalternos y jefes.
- Hacer buen uso del mobiliario y equipo de la empresa.
- Velar por resguardar la buena imagen de la empresa.

Obligaciones del trabajador

- Acatar las órdenes e instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos, conforme a los procedimientos de la empresa, cumpliendo y desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes a sus puestos.
- Guardar discreción, aun después de haber cesado en el ejercicio de sus cargos, en aquellos asuntos que por su naturaleza o en virtud de leyes, reglamentos o instrucciones especiales, se requiera reserva.
- Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar de su apariencia personal y tramitar con prontitud, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
- Evitar dentro y fuera del servicio la comisión de actos reñidos con la ley, la moral y las buenas costumbres, que afecten el prestigio de la empresa.
- Asistir con puntualidad a sus labores.
- Actuar con lealtad en el desempeño de sus tareas.
- Aportar iniciativa e interés en beneficio de la empresa.
- Contribuir a lograr objetivos de la empresa.

Prohibiciones al trabajador

- Ejercer actividades o hacer propaganda de índole político, durante horario laboral y en lugar de trabajo.
- Ninguna persona podrá desempeñar más de un empleo o cargo remunerado.
- Presentarse en estado de ebriedad o drogado.

B. INDUCCIÓN ESPECÍFICA

❖ Presentación del jefe o encargado de la unidad

El encargado del proceso de inducción deberá presentarle al jefe o encargado de la unidad al nuevo colaborador, de manera que éste tenga en claro con quien avocarse y apoyarse en el desempeño de sus actividades.

❖ Presentación del personal de la unidad

El jefe o encargado de la unidad deberá presentarle al nuevo colaborador a los demás compañeros y el puesto que ocupan dentro de la unidad para que se vaya familiarizando con ellos.

❖ Entrega del descriptor de puestos

Se entregará el descriptor de puestos al colaborador de manera que conozca con claridad el nombre del puesto, la ubicación dentro de la unidad, quién es su jefe inmediato, quiénes son los subalternos. Al mismo tiempo que tenga en claro cuáles son las atribuciones que debe desempeñar cuál es la relación que debe mantener dentro de la unidad y autoridad que deberá ejercer.

❖ Políticas internas

➤ Permisos

El trabajador deberá solicitar como mínimo tres días antes al encargado o jefe de la unidad cuando requiera algún permiso.

➤ Vacaciones

Todo trabajador tiene derecho a vacaciones pagadas, después de cada año de trabajo continuo cuya duración mínima es de quince días hábiles.

❖ **Entrenamiento en el puesto de trabajo**

El entrenamiento deberá ser impartido y supervisado por una persona experta en el puesto de trabajo quien deberá proporcionarle las herramientas que le permitan desempeñar un trabajo efectivo.

3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

❖ **Presentación**

El programa está dirigido al personal de todas las áreas de la empresa Agropecuaria Guate Huevo, S.A. con el fin de contar con recuso humano capacitado para que puedan ser más productivos en su actividades. El programa está compuesto por las cuatro etapas siguientes:

1. Definición de necesidades de capacitación.
2. Planes de capacitación.
3. Implementación de la capacitación.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

❖ **Objetivo general**

Impartir capacitación adecuada al personal de Empresa Agropecuaria Guate Huevo para que adquieran la capacidad de implementar los conocimientos adquiridos en el desempeño de las actividades y poder lograr a mediano plazo que la empresa funcione de manera eficiente y reducir en un 25% reclamos de los clientes.

❖ **Objetivo específicos**

Especializar al personal de la empresa Agropecuaria Guate Huevo por medio de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación, para que puedan realizar sus tares asignadas con mayor efectividad y eficiencia en un 25% a mediano plazo.

Motivar al personal de la empresa Agropecuaria Guate Huevo por medio de la capacitación para que sean 100% productivos en sus tareas.

❖ **Medios para la detección de las necesidades de capacitación**

Para realizar el diagnóstico se podrán utilizar los siguientes medios:

- ❑ Observación: tomando en cuenta lo evidente en las distintas áreas de trabajo como la ineficiencia del personal en el desarrollo de las actividades, atraso en el desempeño de las labores, elevado número de problemas de disciplina, etc.
- ❑ Registros: al conocer los registros de la empresa en los cuales se muestran resultados, producto de las deficiencias del personal.
- ❑ El cuestionario: que se deberá elaborar por el departamento de recursos humanos el cual debe ser distribuido entre el personal de los distintos departamentos, con el fin de conocer su opinión acerca de las necesidades de capacitación.
- ❑ Además de estos instrumentos existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación o problemas pueden mencionar:
 - Relaciones deficientes entre el personal.
 - Poco interés en el trabajo.
 - Falta de cooperación.
 - Dificultad para obtener buenos elementos.
 - Tendencia a atribuir las faltas a otras personas.
 - Impuntualidad, etc.

❖ **Diseño y planificación de la capacitación:**

❑ **Cursos a impartir**

Se sugieren algunos cursos de capacitación de acuerdo a la observación y comportamiento del personal en las distintas áreas, de manera que la empresa si lo requiere los pueda poner en práctica.

❑ **Perfil de los participantes**

Ser parte de la empresa

Saber leer y escribir específicamente para el área de producción.

Poseer título de perito contador para el área de contabilidad.

Poseer deseo de superación.

❑ **Fuentes de capacitación**

Las fuentes de capacitación propuestas son:

INTECAP: se debe enviar una carta dirigida al jefe de servicios directos al cliente, especificando los cursos que la empresa requiera y la calendarización. Los cursos serán impartidos con un mínimo de participantes de 15 personas, así también puede llevarse a cabo en las instalaciones de INTECAP.

De ser un grupo menor de 15 personas comunicarse al número de teléfono 24105555 ext. 622 para que ellos les informen si es posible impartir el curso que se requiera, tomando en cuenta que esto podría ocurrir con la capacitación para el departamento de contabilidad que el personal es poco.

❑ **Fuentes de financiamiento**

El costo total de la capacitación estará a cargo de la empresa, lo cual incluye, honorarios del asesor que impartirá la capacitación, compra de materiales didácticos, materiales educativos, refacción para los participantes, entre otros.

❑ **Calendarización**

La capacitación puede llevarse a cabo por grupos de acuerdo a las distintas áreas y en el tiempo que la empresa estime necesario.

❖ **Implementación de la capacitación**

Luego de haber detectado las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es la implementación, la cual se llevará a cabo por medio de conferencias en donde el instructor o instructores de los cursos de capacitación deberán asumir el papel de facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, propiciando un clima de aceptación hacia los participantes. Es importante que se intercambien conocimientos y experiencias con los participantes del grupo con que se trabaja, además proporcionar información y facilitar la comprensión

adecuada de los cursos, así como orientar al grupo hacia la investigación.

❖ **Evaluación de los resultados de la capacitación**

Para poder evaluar los resultados de la capacitación será necesario comparar el desempeño antes del proceso de capacitación con el desempeño después del mismo.

La evaluación de los resultados deberá hacerse inmediatamente después de ejecutada la capacitación de manera que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas. Se llevará a cabo a través del proceso de evaluación del desempeño, mismo que abordaremos en el siguiente inciso.

PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

Tema: Servicio al cliente

Contenido programático

Atención al cliente

Control de procesos de atención

Elementos de la comunicación

Vendedor como hombre de marketing

Técnicas de planificación de ventas, Etc.

Tema: curso de actualización tributaria para peritos contadores

Contenido programático:

Introducción

Principales conceptos

Herramientas e impuestos vigentes en el país

Contenido teórico

Ejemplificación y

Evaluaciones

Tema: Higiene y seguridad industrial

Contenido programático:

Introducción

Higiene en el trabajo

Condiciones ambientales

Seguridad del trabajo

Prevención de accidentes

Identificación de las causas de accidentes

Prevención de robos

Prevención de incendios

Tema: Técnicas de ventas

Contenido programático

Introducción

Vender satisfaciendo necesidades

Como incrementar las ventas

Técnica AIDA, o cinco grandes reglas de venta

A=atención

I=interés

D=demostración

A=acción

Etc.

Plan de Capacitación (1)

Nombre del curso:	<ul style="list-style-type: none">• Excelencia en el Servicio al cliente
Objetivo del curso:	<ul style="list-style-type: none">• Que el participante al concluir el curso cuente con conocimientos para obtener la fidelidad del cliente
Competencia a cubrir:	<ul style="list-style-type: none">• Servicio al cliente
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none">• Contratar a un instructor experto en el tema.
No. de trabajadores a capacitar:	<ul style="list-style-type: none">• 20
Tipo de capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación presencial
Tiempo para la Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• 5 horas
Costo de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Q.2,500.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none">• Honorarios del instructor• Material didáctico• Costo de la capacitación• Otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de absorción del conocimiento una semana después del evento.• Evaluación de aplicación del conocimiento dos meses después.

Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación. Año 2008.

Plan de capacitación (2)

Nombre del curso:	Actualización Tributaria para Peritos Contadores
Objetivo del curso:	<ul style="list-style-type: none">• Que el participante al concluir el curso cuente con un panorama más amplio de asuntos fiscales relacionados con su trabajo.
Competencia a cubrir:	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos fiscales
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none">• Orientado al departamento contable de la empresa.
No. de trabajadores a capacitar:	<ul style="list-style-type: none">• 4
Tipo de capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación presencial
Tiempo para la Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• 5 horas
Costo de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Q.1,500.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo del personal enviado al curso.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• En la aplicación de los conocimientos contables en el campo de trabajo.

Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación. Año 2008.

Plan de capacitación (3)

Nombre del curso:	<ul style="list-style-type: none">• Higiene y seguridad Industrial
Objetivo del curso:	<ul style="list-style-type: none">• Que el participante al concluir el curso cuente con conocimientos en aspectos de higiene y seguridad industrial.
Competencia a cubrir:	<ul style="list-style-type: none">• Higiene y seguridad industrial
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none">• Orientado a los gerentes de área.
No. de trabajadores a capacitar:	<ul style="list-style-type: none">• 40
Tipo de capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación presencial
Tiempo para la Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• 8 horas
Costo de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Q.3,500.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo del personal enviado al curso.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• En la aplicación de los conocimientos en el campo de trabajo.• Evaluación de absorción del conocimiento dos días después del curso.

Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación. Año 2008.

Plan de capacitación (4)

Nombre del curso:	<ul style="list-style-type: none">• Técnicas de venta
Objetivo del curso:	<ul style="list-style-type: none">• Que el participante al concluir el curso cuente con rutas alternas para fidelizar al cliente ó aumentar la cartera existente.
Competencia a cubrir:	<ul style="list-style-type: none">• Vender productos
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none">• Orientado al departamento ventas y gerente de área.
No. de trabajadores a capacitar:	<ul style="list-style-type: none">• 20
Tipo de capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación presencial
Tiempo para la Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• 8 horas
Costo de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Q.3,500.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo del personal enviado al curso.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• En la aplicación de los conocimientos en el campo de trabajo.• Evaluación de absorción de conocimientos del curso dos meses después del curso.

Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación. Año 2008.

“Se le agradecerá que conteste con objetividad y franqueza.”

DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL CURSO: _____

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR
1. Organización del evento			
2. Presentación de los temas			
3. La metodología del estudio			
4. Participación del grupo			
5. Dominio del tema por los facilitadores.			
6. Capacidad de comunicación de los facilitadores			
7. Se me aclararon dudas satisfactoriamente			
8. Como fue el material proporcionado.			
9. El refrigerio estuvo			

COMENTARIOS: _____

FUENTE: elaboración propia. Año 2008.

4. PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

❖ Presentación

Con el objetivo de aplicar técnicas que ayuden a mejorar la administración del recurso humano de la empresa se ha diseñado un programa de evaluación del desempeño el cual tiene como objetivo medir y mejorar los resultados que se obtengan de su ejecución, esto será de beneficio mutuo tanto para la empresa como de sus colaboradores. A través del programa se pretende lograr un personal productivo y motivarlo a mejorar su conducta hacia el trabajo.

El programa tiene como propósito servir de guía al personal evaluado y evaluadores para que conozcan las actividades que se deberán realizar para su correcta aplicación.

❖ Objetivos del programa

Que el sistema de evaluación sea un instrumento para:

- Mejorar el desempeño del personal, logrando optimizar la utilización del recurso humano, a través del sistema de evaluación del desempeño.
- Evaluar el rendimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo y determinar su potencialidad del desarrollo.
- Proporcionar registros estadísticos del desempeño que se realice, los que servirán de respaldo a la empresa en la toma de decisiones, referente al personal.
- Dar a los trabajadores la oportunidad de hablar regularmente con su jefe inmediato acerca del desempeño, mejoramiento continuo y los estándares del desempeño del mismo.

❖ Razones para la implementación de un programa de evaluación del desempeño

Se determino que la empresa Agropecuaria Guate Huevo S.A., no cuenta con un programa de evaluación del desempeño, donde se obtenga

información sobre el rendimiento laboral, tanto para la empresa como para el personal, por ende se hace necesario un instrumento administrativo que ayude a analizar y conocer las fortalezas y debilidades, habilidades y destrezas que se podrán descubrir a través de las evaluaciones que se realizarán con determinados criterios y principalmente alcanzar el personal calificado mediante un mejoramiento continuo del desempeño. Así también descubrir deficiencias en el puesto de trabajo y proporcionar la capacitación adecuada.

Rangos de calificación aplicados al Método de Escalas Gráficas

Rango de puntos	Grado de escalas	Literal
De 91 - 100	Excelente	E
De 81 - 90	Muy bueno	MB
De 61 - 80	Bueno	B
De 41 - 60	Regular	R
De 1 - 40	Malo	M

Calificación	Definición	Recompensas	Capacitación
Excelente	El desempeño del personal, en todas las áreas siempre sobrepasa de lo requerido y es superior a otros.	El trabajador tendrá prioridad acerca de ascensos para reconocer un excelente trabajo, reubicación de puestos como parte de su desarrollo	
Muy bueno	Los resultados cumplen claramente la mayor parte de los requerimientos del puesto	Su desempeño es de alta calidad, es candidato de ascensos	Reforzar áreas débiles y verificar en la próxima evaluación su progreso
Bueno	Los resultados con frecuencia satisfacen la mayor parte	El trabajador necesita ciertas motivación como: cartas de	En caso de no superar la calificación en el próximo ciclo de evaluación será candidato de recibir

	de las expectativas	felicitación por la calificación dándole ánimo que puede superarlo	capacitación.
Regular	Su desempeño no es el resultado deseado. Es decir que su rendimiento requiere mejorar.	No aplica	Es candidato obligatorio de participar en cursos de capacitación para vencer las deficiencias identificadas
Malo	El colaborador se mantiene por debajo de las expectativas laborales	No aplica	Este candidato necesita un plan intenso de cómo mejorar su rendimiento durante un tiempo hasta el siguiente ciclo de evaluación o puede ser considerado como candidato de despido

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

❖ **Normas para la aplicación del programa de evaluación del desempeño**

▪ **Formato a utilizar**

La evaluación del desempeño del personal de empresa Guate Huevo se realizará en el formato que se plantea en la propuesta del programa llamado “Hoja de Evaluación del Desempeño”

• **Envío de formulario**

Es recomendable que sean ocho días hábiles antes de la fecha programada para que se ejecute la evaluación, el encargado de la evaluación del desempeño enviará los formularios a los jefes de cada departamento, quienes a su vez los distribuirán en un tiempo no mayor de dos días hábiles después de su recepción a los colaboradores.

• **Tiempo para evaluar y devolución de formularios**

Al completar las evaluaciones en los formularios correspondientes, los jefes deberán entrevistarse con cada uno de sus colaboradores bajo su mando y en forma separada, para analizar la boleta.

• **Instrucciones de llenado en la primera parte**

Nombre del colaborador evaluado.

El evaluado escribirá tanto nombres como apellidos completos.

Departamento.

En dónde está desempeñando su servicio.

Puesto que desempeña.

El cargo que está ejerciendo el evaluado, de acuerdo a las funciones que está desempeñando.

Fecha de evaluación.

Se anotará en la ficha en que se ha programado la evaluación, ya sea por parte de la dirección o responsable de la evaluación.

- **Instrucciones de llenado en la segunda parte**

En la primera columna están escritos los factores, los cuales están divididos en tres áreas que son: el desempeño en la función, características individuales y actitudes disciplinarias. A la par de cada factor, aparecen cinco casillas que representan los grados de calificación (malo, regular, bueno, muy bueno y excelente).

Dentro de las casillas, está la descripción relacionada al factor y entre paréntesis los posibles puntos a asignar de acuerdo a la descripción que más represente, la forma en que el evaluado desempeña su trabajo. Al momento de evaluar, el punteo obtenido deberá encerrarse a lápiz, ya que en este momento el evaluado desconoce su calificación y por los cambios que puede surgir, a la vez evitar pérdida de formularios, y la tendencia de ser demasiado blando o muy severo al descubrir a la persona.

- ❖ **Observaciones:**

Este espacio se utilizará, para dejar escrito algunos aspectos de interés que considere el jefe y la necesidad de tenerlo por escrito.

- ❖ **Punteo total obtenido:**

Al calificar los factores mencionados el jefe deberá sumar los puntos asignados en cada factor por cada porcentaje asignado a cada evaluación realizada y colocar la nota en esta casilla, después se verifica en el rango de puntos que le corresponde, según la tabla que aparece abajo y marcar también la literal correspondiente

- ❖ **Instrucciones de llenado de la tercera parte**

Después de haber obtenido la calificación del evaluado, el jefe deberá realizar la reunión con el empleado, para analizar la calificación y luego deberá escribir nombres y apellidos completos, su respectiva firma, puesto que desempeña tanto el evaluado como los evaluadores.

Cuadro No. 1

Estimación de costos de materiales para el programa de evaluación del desempeño de la empresa Agropecuaria Guate Huevo S.A.

	Descripción del recurso	Costo unitario	Total
2	Resmas de papel	54.00	108.00
	bond.	0.40	48.00
120	Fólderes	1.35	162.00
120	Lápices	1.00	120.00
1	Lapiceros	6.00	96.00
2	Computadoras(16	120.00	240.00
	horas)	0.20	360.00
4	Tinta de impresora	4.75	19.00
1	Copias del programa	100.00	100.00
	(15 pág.)		
	Marcadores		
	Pizarrón		
	Total		Q 1,253.00

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

El cálculo de materiales se realizó con base a 120 colaboradores.

Cuadro No. 2

Formato de evaluación del desempeño, método de Escalas Gráficas

Nombre del

trabajador: _____ **Fecha** _____

Departamento: _____ **Puesto** _____

Desempeño en la función: considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.

#	Factor a evaluar	Malo 1-2	Tolerable 3-4	Regular 5-6	Bueno 7-8	Optimo 9-10	C/F
1	<input type="checkbox"/> Producto Volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	
2	<input type="checkbox"/> Calidad de trabajo Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Comete errores con frecuencia.	<input type="checkbox"/> Tiene algunas dificultades para trabajar sin errores.	<input type="checkbox"/> Es aceptable y necesita una supervisión normal.	<input type="checkbox"/> Siempre cumple con eficiencia	<input type="checkbox"/> Supera todas la expectativas	
3	<input type="checkbox"/> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa en aumentar conocimiento	

4	<input type="checkbox"/> Cooperación Actitud ante la empresa el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> No colabora	<input type="checkbox"/> Colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Colabora lo normal	<input type="checkbox"/> Funciona bien en trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Excelente espíritu de colaboración	
---	--	---	--	---	---	--	--

Características individuales: Considerar solo características individuales del evaluado y su comportamiento dentro y fuera de su función.

#	Factor a evaluar	Malo 1-2	Tolerable 3-4	Regular 5-6	Bueno 7-8	Optimo 9-10	C/F
5	<input type="checkbox"/> Comprensión de situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema	<input type="checkbox"/> Intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	
6	<input type="checkbox"/> Creatividad Empeño Capacidad de crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Empleado rutinario no tiene ideas propias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Casi siempre presenta buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas propias. Empleado creativo y original	
7	<input type="checkbox"/> Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto	<input type="checkbox"/> Tiene facultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas habilidades	<input type="checkbox"/> Capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Capacidad optima para concretar nuevas ideas.	

8	Relaciones interpersonal es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Relación con sus compañeros	Es conflictivo en la relación con sus compñeros	Constanteme nte provoca conflictos con sus complñeros	Tiene buenas relaciones con el personal	Posee buenas relaciones laborales con el personal	Crea un ambiente positivo en la empresa.	

9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Trabajo en equipo	No promueve el trabajo en equipo.	A veces solicita la opinión de los demás, valora ideas y promueve la colabora-ción en equipo.	Casi siempre está dispuesto a trabajar en equipo.	Desarrolla el trabajo en equipo	Fortalece el espíritu de equipo y comparte la información	
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Asistencia y puntualidad	Frecuente- mente no llega la trabajo y no llega temprano	En varias ocaciones se ausenta y llega tarde	Tiene una asistencia satisfactoria y justifica sus ausencias	Tiene asistencia y retrasos mínimos	Se presenta al trabajo con puntualidad	

Observaciones: _____

Calificación:

Punteo total obtenido _____ con base en los puntos obtenidos, marque con círculo la letra respectiva de acuerdo a los rangos descritos abajo.

Rangos de puntos

Literal

De 1 a 40

M

Malo

De 41 a 60

R

Regular

De 61 a 80

B

Bueno

De 81 a 90	MB	Muy bueno
De 91 a 100	E	Excelente

Resumen de puntuaciones. La puntuación general del rendimiento del colaborador es:

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

Puntos Fuertes

Áreas que debe mejorar el evaluado:

Comentarios:

Deberá ser llenado por el empleado evaluado

Se me ha explicado todos los resultados obtenidos de la evaluación:

Firma de aceptación _____

Fecha _____

Cómo considera usted que fue la evaluación.

Justa

Injusta

Le gustaría comentar los resultados de la evaluación con su jefe inmediato

Si

No

Comentarios del empleado:

Comentarios del evaluador:

Firmas de conformidad:

Nombre del evaluador

Firma del evaluador

Puesto del evaluador

Nombre del evaluado

Firma del evaluador

Puesto del evaluado

Solicitud de Empleo

Es importante contestar de manera completa la información requerida para la presentación adecuada de sus capacidades. Es indispensable mantener actualizados sus datos para lograr una mejor promoción.

FECHA _____

Datos Personales				
Nombre Completo:				
Lugar y fecha de Nacimiento:			Estado Civil:	
Domicilio:	Colonia	Ciudad		Fax:
Tel. (1) casa		Tel. celular		E-mail:
Datos Escolares				
Carrera:				
Institución:				
Otros Estudios Grado	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Maestría				
Diplomado				
Otros				
Otros				

Habilidades:	Áreas de interés para trabajar:

Disponibilidad	Idiomas	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento que lo acredite
	De viaje Sí No				
De automóvil Sí No					
De cambio de residencia Sí No					

HABILIDADES (señalar con “X” las habilidades con las que se identifica)

Relaciones Interpersonales

Delegación de funciones

Trabajo en equipo

Planificación

Coordinación de Personal

Comprensión de situaciones

Actitud de Servicio

Liderazgo

Toma de decisiones

Creatividad

Experiencia Profesional. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado

<p><i>Experiencia Laboral</i></p> <p>Empresa: Teléfono: Duración: Periodo: Puesto: Jefe Inmediato:</p>	<p>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</p>
<p><i>Experiencia Laboral</i></p> <p>Empresa: Teléfono: Duración: Periodo: Puesto: Jefe Inmediato:</p>	<p>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</p>
<p><i>Experiencia Laboral</i></p> <p>Empresa: Teléfono: Duración: Periodo: Puesto: Jefe Inmediato:</p>	<p>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</p>

Anote dos referencias personales

Nombre _____

Teléfono _____

Nombre _____

Teléfono _____

FUENTE: elaboración propia. Año 2008.

ANUNCIO DE PRENSA

JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Somos una empresa avícola dedicada a la producción y comercialización de huevos de gallina, contrataremos a persona con habilidad para tomar decisiones, innovador, que se identifique con un equipo de trabajo motivado y comprometido, con capacidad de planificación de actividades y orientación de servicio al cliente.

Nos orientamos preferentemente a una persona con pensum cerrado de Licenciatura en Administración de empresas, con experiencia mínima de tres años en el área de recursos humanos.

Será su responsabilidad organizar y dirigir al personal, planificar, delegar funciones, controlar eventos de capacitación y evaluación del desempeño, preparar informes gerenciales, asistir a reuniones, autorizar documentos y otras atribuciones correspondientes a su área de trabajo.

OFRECEMOS

Salario atractivo

Prestaciones de ley