

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

**“CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA  
EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS**

**CÁRNICOS”**

**TESIS**

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

**POR**

**ROSA ALVA PATZAN CHITAY**

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

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2010**

**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 PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Administración y Finanzas	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo
Área Mercadotecnia y Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinadora:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 18 de noviembre de 2009

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

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha 17 de abril de 2008, en el que se me designa asesora de tesis de la estudiante Rosa Alva Patzan Chitay, carné 96-13923 con el tema: **"CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS"**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

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

Atentamente,



Licda. Merlyn Damaris Carranza Barrera  
Colegiado No. 11,838



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 40-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de marzo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante ROSA ALVA PATZAN CHITAY, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

M 17  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Smp.



## ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
INTRODUCCIÓN	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	ANTECEDENTES DEL PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS	1
1.2	ASPECTOS LEGALES APLICABLES	2
1.3	ADMINISTRACIÓN	2
1.3.1	Proceso administrativo	2
1.4	PLANEACIÓN	3
1.4.1	Elementos de planeación	3
1.5	ORGANIZACIÓN	4
1.5.1	Elementos de organización	4
1.5.2	Principios de organización	5
1.5.3	Estructura organizacional	6
1.5.4	Diseño organizacional	6
1.5.4.1	Componentes del diseño organizacional	6
1.5.5	Instrumentos de la organización	9
1.6	INTEGRACIÓN	11
1.6.1	Administración del recurso humano	12
1.6.1.1	Importancia de la administración de recursos humanos	12
1.6.1.2	Proceso de integración	13
1.6.1.3	Proceso de organización	18
1.6.1.4	Proceso de desarrollo	19
1.7	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO POIDC	22
1.8	COSTO-BENEFICIO	22
1.9	PLAN DE ACCIÓN	22

CAPÍTULO II  
SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN  
DE PRODUCTOS CÁRNICOS

2.1	METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	23
2.2	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	24
2.2.1	Misión	24
2.2.2	Objetivos	24
2.3	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	24
2.3.1	Planificación	25
2.3.2	Organización	28
2.3.3	Integración	32
2.3.4	Análisis de los resultados	40

CAPÍTULO III  
PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE  
PRODUCTOS CÁRNICOS

3.1	INTRODUCCIÓN	42
3.2	ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN	42
3.3	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	43
3.3.1	Diseño organizacional	48
3.3.2	Descripción técnica del puesto	49
3.4	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	50
3.4.1	Proceso de reclutamiento	50
3.4.2	Proceso de selección	53
3.4.3	Inducción de personal	56
3.4.4	Capacitación del personal	65

3.5	COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA	69
3.5.1	Costo	69
3.5.2	Beneficios	70
3.6	PLAN DE ACCIÓN	73
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ANEXOS	77

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>PÁGINA</b>
1. Conocimiento de la misión	26
2. Conocimiento de los objetivos	27
3. Conocimiento de la organización	28
4. Organigrama general actual	31
5. Medio por el cual se entero de la plaza disponible	33
6. Para seleccionarlo se realizó entrevista	35
7. Solicitud de documentos	36
8. Indicación de tareas, responsabilidades del puesto de trabajo al ingresar	38
9. Existe un programa de capacitación	39
10. Organigrama general propuesto	47
11. Organigrama específico propuesto del departamento de recursos humanos	49
12. Organigrama nominal propuesto del departamento de recursos humanos	49
13. Proceso de reclutamiento de personal	53
14. Proceso de selección de personal	56
15. Organigrama general propuesto	61

## **ÍNDICE DE ESQUEMAS**

	<b>PÁGINA</b>
1. Los cinco procesos básicos en la administración de los recursos humanos	13

## **ÍNDICE DE CUADROS**

	<b>PÁGINA</b>
1. Costos de la propuesta	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

1. Descripción técnica del puesto (Jefe de recursos humanos)
2. Descripción técnica del puesto (Técnico de recursos humanos)
3. Descripción técnica del puesto (Auxiliar de recursos humanos)
4. Requisición o solicitud de personal
5. Convocatoria
6. Solicitud de empleo
7. Formato para la recepción y atención al cliente
8. Formato para vendedor
9. Guía de entrevista
10. Verificación de referencias laborales
11. Verificación de referencias personales
12. Contrato de trabajo

## INTRODUCCIÓN

El presente documento, contiene el informe del trabajo de tesis titulado “CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS”, el cual se propone con el objetivo de contribuir a tan prestigiosa empresa.

Toda empresa para ser competitiva debe preocuparse por su personal, por ser el elemento que decide sobre los otros recursos que la conforman. Al contar con un departamento de recursos humanos adecuado a sus necesidades se facilita la administración de este recurso.

Por lo anterior, se presenta el contenido de este estudio de manera sucesiva en tres capítulos. En el capítulo I del informe se encuentra el marco conceptual básico relacionado con la organización del departamento de recursos humanos y el proceso de administración de la misma. El capítulo II presenta el diagnóstico de la situación actual de la unidad objeto de análisis, la metodología utilizada en la investigación con la cual se obtuvo información sobre aspectos generales de la empresa, así como los aspectos relacionados con la administración del recurso humano y capítulo III, se desarrolla la propuesta sugerida para la creación del departamento de recursos humanos, con su misión, visión, objetivos, organización, entre otros, así como también factores importantes con respecto al proceso de administración del recurso humano.

Al final el informe contiene las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, así como el apartado de anexos necesarios para la implementación de la presente propuesta que permitirá a la unidad objeto de investigación contar con el recurso humano idóneo para alcanzar la productividad y objetivos deseados de manera exitosa, lo cual contribuirá al funcionamiento de la empresa en general.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS**

El mercado de procesamiento y distribución de productos cárnicos en Guatemala es especial, pues no existe una cultura de consumo en ese tipo de productos, específicamente los que provienen del cerdo. La producción nacional es insuficiente pues no se hallan espacios secos donde se puedan madurar los jamones, sin embargo, en el departamento de Guatemala existen varias procesadoras de carne de diferentes tipos. Las empresas productoras nacionales ofrecen embutidos para un segmento de personas clase media, ya que se consideran estos artículos para ocasiones especiales, algunas empresas han mejorado mucho su producción de jamón, pues ya no hacen de manera artesanal los embutidos, si no de tipo industrial, entre las que destacan: AGRÍCOLA COMERCIAL, S.A., ALIMENTOS CAMPEÓN, ALIMENTOS INDUSTRIALES SANTA LUCIA, S.A., ASTORIA, EMPACADORA PERRY, EMPACADORA TOLEDO, CARNES PROCESADAS, S.A., por mencionar algunas.

La distribución de productos embutidos en el país se realiza no sólo en supermercados y grandes superficies, sino también en pequeñas tiendas tipo gourmet instaladas en diferentes centros comerciales.

Según APOGUA (Asociación de Porcicultores de Guatemala), existe un aumento en el consumo de esta clase de productos porque ha bajado el precio y este sector desde el 2000 ha venido tecnificado sus granjas, producen carne de cerdo con mayor higiene y estándares de calidad que las empíricas. Esto ha permitido que el consumidor tenga confianza en el producto pues muchas veces se ha generado una imagen asociada con las enfermedades.

## **1.2 ASPECTOS LEGALES APLICABLES**

Se rige por las leyes, como: Código de Comercio, por ser una sociedad; Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR); la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), estas dos últimas son leyes tributarias; asimismo, se exigen registros sanitarios extendidos por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; el Código de Trabajo, pues regula las obligaciones y derechos de trabajadores como de patronos; además, el de seguridad social por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

## **1.3 ADMINISTRACIÓN**

“En la practica la administración es un arte y los conocimiento organizados en los que se base la practica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios”. (10:13)

La administración es básica en cualquier actividad que realice una organización, no importa el tamaño o tipo de empresa, todas desarrollan el proceso administrativo por lo tanto es necesario explicar cada una de las funciones que conforman dicho proceso.

### **1.3.1 Proceso administrativo**

Está compuesto por fases que constituyen un proceso lógico secuencial, tiene como propósito alcanzar el éxito de las metas establecidas, pues se refiere al conjunto y secuencia de las funciones administrativas que son: planificación, organización, integración, dirección y control.

Sin embargo para efectos de la presente propuesta se pondrá énfasis en las fases siguientes: planificación, organización e integración, en esta última se tratará la administración del recurso humano.

## **1.4. PLANEACIÓN**

“Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”. (10:11)

Con esta fase se inicia el proceso administrativo, ya que por medio de ella se establecen los objetivos que debe alcanzar la organización, pues es la guía que determina e indica que actividades se harán en el futuro.

### **1.4.1 Elementos de planeación**

Para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

#### **a) Misión**

Establece la finalidad de la organización, existencia o motivo de creación. Representa la filosofía y actividad a la que se dedica la empresa, da una panorámica general de adentro hacia fuera.

#### **b) Visión**

Es la imagen clara y detallada que una empresa tiene de sí misma respecto a su futuro más o menos lejano. Es importante que ésta sea bien definida y comunicada ya que motiva al personal para cumplir la misión de la organización, nos indica a donde queremos llegar.

#### **c) Objetivos**

Son los fines que se deben alcanzar y hacia donde se dirigen las actividades de la empresa.

#### **d) Valores**

Se refiere a los patrones de conducta que se pretenden inculcar a los miembros de una organización, para formar una cultura organizacional.

### **e) 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”. (1:46)

## **1.5 ORGANIZACIÓN**

"Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa". (10:35)

Organizar significa realizar actividades estructuradas, que deben existir entre las funciones y los niveles con el fin de lograr un propósito u objetivo común, que determine además quien debe desempeñarlas y que beneficie tanto a la empresa como a las personas.

### **1.5.1 Elementos de organización**

#### **a) Funciones**

Engloban todas aquellas labores o tareas necesarias para el desarrollo de las actividades dentro de una estructura organizacional.

#### **b) Jerarquía**

Se refiere al patrón de los niveles de autoridad y responsabilidad de la estructura, además especifica quién depende de quién, es decir, la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado e importancia.

#### **c) Puestos**

Es la descripción de un trabajo en términos de contenido, función, relaciones y los instrumentos para realizar las actividades.

### **1.5.2 Principios de organización**

Los principios de organización expresan verdades que se deben practicar, pues constituyen un adecuado proceso y son los siguientes:

#### **a) De la especialización**

Indica que la división del trabajo contribuye a la especialización y brinda mejores resultados a la empresa, porque las personas se dedican a una actividad específica.

#### **b) De la unidad de mando**

Este principio indica que es fundamental que una persona reciba instrucciones de un solo jefe, que esté comprometido a lograr los objetivos que se ha propuesto la empresa y de esa manera dirigirá a sus subordinados para trabajar con eficacia y eficiencia.

#### **c) Del equilibrio entre autoridad y responsabilidad**

La norma de este principio es que las personas que tienen responsabilidades sobre una cosa, también tengan autoridad para tomar decisiones sobre lo que les compete. Tanto la autoridad como la responsabilidad deben corresponderse, porque de lo contrario se crearán trastornos graves en el funcionamiento de la empresa.

#### **d) Del equilibrio dirección-control**

Este indica que las funciones delegadas deben también contar con controles para su correcta realización y así mismo mantener la unidad de mando.

#### **e) De la definición de puesto**

Es importante porque describe los puestos que existen dentro de la organización, responsabilidades y atribuciones, sirven de orientación en las actividades del personal.

### **1.5.3 Estructura Organizacional**

“Estructura organizacional es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización”. (3:367)

### **1.5.4 Diseño Organizacional**

“Se le da el nombre de diseño organizacional a la determinación de la estructura organizacional más adecuada al ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. El diseño organizacional es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales”. (3:444)

El fin del diseño es definir la estructura organizacional adecuada al servicio de todas las tareas de la organización, tomando en cuenta todo lo que beneficie a la misma.

#### **1.5.4.1 Componentes del diseño organizacional**

##### **a) Tipo de estructura organizacional**

Los departamentos de una organización pueden adoptar cualquiera de los siguientes tipos de estructura organizacional, dependiendo del rol específico de las mismas:

- Organización funcional
- Organización por producto/mercado
- Organización matricial o sistema de mando múltiple

## **b) Dimensiones de la estructura**

Establece 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 se dan.
- Horizontal: divide una tarea entera en una serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización, que agrupa individuos en unidades separadas para el cumplimiento de objetivos y metas.

## **c) Modelos de diseño organizacional**

- Los modelos mecanicistas, “son formas burocráticas de organización que operan con una autoridad centralizada en la cúpula, muchas normas y procedimientos, minuciosa división del trabajo, amplitud administrativa estrecha y medios formales de coordinación. El diseño mecanicista presenta configuración alta y piramidal, mucha jerarquía, especialización y formalización”. (3:447)
- Los modelos orgánicos, son organizaciones flexibles que tienen autoridad descentralizada, escasas normas y procedimientos, escasa división del trabajo, amplitudes administrativas grandes y más medios personales de coordinación.

## **d) Tipo de departamentalización**

- Funcional, concentra actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización. Ejemplo: ventas, producción, entre otras.
- Producto o servicio, agrupa las actividades por línea de lo que se procesa o servicios que suministra.
- Cliente, desarrolla acciones según los clientes que atiende o sirve.
- Geográfica o territorio, desarrolla el trabajo por área geográfica o zona.

- Proceso, reúne labores con base en los flujos para elaborar el producto o atender clientes.

#### **e) Tramo de control**

Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. Pueden ser de dos tipos:

- Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)  
Menos personal que supervisar por tramo, da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (Gerencia General) y el más bajo (operarios).
- Tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal)  
“Más personal que supervisar por tramo da lugar a pocos niveles organizacionales. Se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base. La cadena de mano es corta y la toma de decisiones es más rápida. Se reduce el tamaño e influye en las relaciones laborales que significa poca dirección y control” (7:9).

#### **f) Sistemas de organización:**

Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se representan por medio de gráficas de organización. Estos pueden ser:

- Sistema Lineal ó Militar, en ella la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite completamente por una sola línea para cada persona o grupo.
- Sistema Funcional, aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización.
- Sistema Lineal-Staff, “es un derivado de las dos anteriores conserva la autoridad responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional)” (7:10).

### **1.5.5 Instrumentos de organización**

Entre los instrumentos se pueden mencionar los siguientes:

#### **a) Manuales administrativos**

Los manuales administrativos orientar a los empleados, en los distintos niveles administrativos. “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” (12).

Son instrumentos significativos en la organización, entre los que se encuentran: los manuales de organización, manuales de descripción de puestos, entre otros, su funcionalidad obedece a la divulgación, utilización, adecuación, revisión y actualización continua de los mismos.

#### **b) Diseño del puesto**

“Es la especialización del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante”. (2:204)

El diseño de puestos es el conjunto de tarea u obligaciones que debe desempeñar el ocupante, protege los puestos individuales y se combinan para constituir unidades, departamentos y organizaciones.

##### **b.1) Descripción y análisis de puesto**

Son elementos de una función de trabajo, uno se refiere al contenido del puesto y el otro a la relación con los requisitos que impone el puesto.

- Descripción de puesto

Se necesita describir el contenido del puesto para conocer la dependencia que existe entre las responsabilidades y tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los objetivos, su fin es tener por escrito los aspectos fundamentales y significativos que constituyen el puesto. La descripción “es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”. (2:226)

- Análisis de puestos

“Es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado”. (2:228)

### **c) Organigrama**

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollan” (9:229).

Toda organización por simple o compleja que ésta sea tiene relaciones de subordinación, que incluye líneas de autoridad, responsabilidad en la toma de decisión, cantidad de niveles jerárquicos, pueden también entenderse como la descripción de su estructura organizacional.

#### Clasificación de los organigramas

- Por su ámbito de aplicación:

- Generales: presentan información representativa de los órganos principales de una organización.

- Específicos: muestran una dependencia o unidad administrativa en especial, ofrecen con claridad aspectos principales de dicha dependencia.
- Por su contenido:
  - Funcionales: “indican en el cuerpo de la grafica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que se pueden así mismo transcribir con arreglo a su orden de importancia”.(8:81)
  - De puestos, plazas y unidades: “señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan” (8:81).
- Por su Forma
  - Organigrama vertical: En estos el órgano de mayor jerarquía esta colocado en la parte superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos se ubican en renglones y las líneas ramificadas que representan las relaciones entre las unidades, se describen y disponen verticalmente, son de uso común en administración por ser sencillos y fáciles de comprender.

## **1.6 INTEGRACIÓN**

“Es otra etapa que en términos concretos consiste en “obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de las actividades”. (5:63)

La integración o proceso de administración de recursos humanos es un conjunto de actividades que sirve de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y tareas diferentes para optimizar el manejo de la organización.

### **1.6.1 Administración del recurso humano**

“Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo”. (6:2)

Es necesario que las organizaciones se preocupen por el recurso humano, pues algunas veces la productividad está vinculada a factores internos y no externos, que contribuyen a que se presenten problemas, de las personas depende el éxito o fracaso de la empresa, ellos son los que deciden sobre los otros recursos con los que se cuenta, sean financieros o materiales.

#### **1.6.1.1 Importancia de la administración de recursos humanos**

“Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado”. (12)

La importancia de los recursos humanos en algunas empresas se encuentra en la habilidad para responder con voluntad y optimismo al logro de los objetivos, alcanzar satisfacción al cumplir con el trabajo, como de laborar para la organización, de forma que ésta se beneficie y sus empleados. Una organización que desee contar con personal adecuado para desarrollar de manera efectiva sus diversas funciones, debe realizar los procesos de administración de recursos humanos los cuales son: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de las personas. Según lo muestra el cuadro siguiente:

## Esquema 1

### Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
<b>Integración</b>	Quiénes trabajaran en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Socialización de personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Auditoría</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ sistemas de información Controles-Constancia- Productividad- Equilibrio

Fuente: Administración de recursos humanos de IDALBERTO CHIAVENATO. Pág. 118

Es preciso indicar que estos cinco procesos en la administración de recursos humanos son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros. Para efectos de este trabajo de tesis únicamente se aplicaran los elementos o subprocesos descritos a continuación:

- Integración: Reclutamiento y selección
- Organización: Socialización o inducción de personal
- Desarrollo: Capacitación

#### 1.6.1.2 Proceso de integración

Del proceso de integración se describen a continuación los subprocesos de reclutamiento y selección.

### **a) Proceso de reclutamiento de personal**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo; funciona como un proceso de comunicación, pues divulga y ofrece oportunidades de trabajo. El mismo puede definirse como “un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización”. (3:95)

#### 1) Descripción de puesto

“Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”. (2:226)

Es necesario describir el contenido del puesto para conocer las tareas y responsabilidades que exige el puesto.

#### 2) Perfil del puesto

Comprende las capacidades requeridas de cada puesto, así como las características personales o profesionales que debe tener el ocupante, según el ambiente y riesgos del puesto.

#### 3) Medios de reclutamiento

Son formas de cómo las empresas atraen la atención de la fuerza laboral, con el fin de convocar al mayor número de candidatos para abastecer su proceso selectivo; funciona como un proceso de comunicación, pues divulga y ofrece oportunidades de trabajo. Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser interno o externo.

- Reclutamiento interno

“Es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarlas mediante el reacomodo de sus empleados”. (2:158)

Esto implica que los candidatos pueden ser promovidos o bien trasferidos, pues es un procedimiento o movilización del recurso humano dentro de la empresa.

- Reclutamiento externo

“Funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirlas con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento”. (2:160)

Cuando se aplica el reclutamiento externo se dirige a personas que buscan empleo, o que trabajan en alguna empresa y desean cambiar de empleo.

Para realizar la convocatoria se utilizarán las siguientes técnicas de reclutamiento:

#### 4) Técnicas de reclutamiento

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización.

- Consulta de los archivos de los candidatos

Es un método efectivo para la identificación de candidatos y se refiere a las personas que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en procesos anteriores.

- Recomendaciones de candidatos por parte de los empleados

En lugar de ir directamente al mercado de recursos humanos, la organización puede entrar en contacto con los empleados actuales porque ahorra costos, tiempo y de alto rendimiento.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa

La organización puede desarrollar esta técnica según su localización y visualización, además de ser de bajo costo.

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas, es decir, beneficiar a ambas partes. Debe llegar al mayor número de candidatos y que sean enviados hacia el proceso de selección.

### **b) Proceso de selección de personal**

Al disponer de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia. A partir de esta información, se puede establecer que técnicas de selección es la adecuada para conocer y escoger al futuro ocupante del cargo.

#### 1) Técnicas de selección

Permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Las técnicas de selección se encuentran la entrevista, pruebas, verificación de datos, exámenes, entre otros.

- Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que pueden utilizarse en la selección inicial de los candidatos en el reclutamiento. Se puede decir que la entrevista de selección “es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra”. (4:119)

- Pruebas

Son comunes entre las empresas y se han usado durante años, entre ellas están:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad, “son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante”. (4:124)
- Pruebas psicométricas, constituyen una medida objetiva y se basan en muestras estadísticas de comparación, se aplican en condiciones estandarizadas. Se dice que las pruebas psicométricas “focalizan las principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo”. (4:127)
- Pruebas de personalidad, personalidad no es sólo el conjunto de ciertos aspectos medibles, pues es una integración, una mezcla, un todo organizado. El termino personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona.

- Verificación de datos y referencias

El profesional de recursos humanos para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurre a la verificación de datos y a las referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Es necesario poner en tela de juicio

dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos.

- Examen médico

Es conveniente que en el proceso de selección se incluya un examen médico del solicitante; para evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, prevenir accidentes o el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

- Contratación de personal

No es más que el proceso en el cual el empleado y el empleador formalizan su relación de trabajo en un vínculo económico-jurídico, pues el patrono tiene que retribuir al trabajador por el servicio que presta de cualquier forma o clase, en la que ambas partes están de acuerdo y se representa por un contrato de trabajo.

### **1.6.1.3 Proceso de organización**

Del proceso de organización se detalla el subproceso de socialización o también llamado inducción.

#### **a) Inducción de personal**

“Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal”. (10:409)

Inducción es el proceso que recibe, introduce o socializa al trabajador cuando pasa a formar parte de la organización, facilitando la adaptación y orientación del nuevo empleado, pues se le debe indicar la actividad a la que se dedica la empresa, qué debe hacer, cuándo hacerlo, el horario de trabajo, lugar de trabajo, entre otros, todo lo anterior debe escribirse detalladamente en folleto, guía que explica las características principales de la empresa.

#### **1.6.1.4 Proceso de desarrollo**

De este proceso, se describe el subproceso de capacitación.

##### **a) Capacitación de personal**

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. (2:386)

Su objetivo es la obtención de nuevos conocimientos para el empleado, preparar al personal de manera competitiva que beneficia a la organización, pues el aprendizaje abre las puertas del potencial, de tal forma que incrementa el rendimiento del desempeño de las actividades posteriores.

##### **Proceso básico de la capacitación**

“La capacitación o también llamado entrenamiento, es un proceso cíclico, compuesto de cuatro etapas:

- 1) Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- 2) Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- 3) Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- 4) Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Las cuatro etapas del entrenamiento incluyen el diagnóstico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la

acción y la evaluación y control de los resultados de las acciones del entrenamiento”. (4:308)

A continuación se detallan cada una de las etapas de este proceso:

#### 1) Diagnóstico de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación o se refiere al diagnóstico preliminar que se debe hacer, para conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa.

Existen varios métodos para determinar qué habilidades se deben focalizar para establecer la estrategia de entrenamiento. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores como productos rechazados, costos laborales elevados, entre otros. Otro método es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de capacitación en la organización. Las personas informan clara y efectivamente qué tipo de información, habilidades o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método incluye la introducción de nuevas tecnologías o equipos, nuevos procesos para fabricar los productos o servicios de la organización o desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas deben adquirir nuevas habilidades o destrezas.

Los medios más empleados en detección la misma son: observación, cuestionarios, entrevistas a supervisores y gerentes, entre otros.

#### 2) Diseño del programa de capacitación

Es el plan que describe los medios para sanar las necesidades señaladas o percibidas, para establecer eventos que habrán de ser desarrollados en un tiempo determinado, según los resultados del diagnóstico de la detección de las necesidades de capacitación.

El programa debe responder a las siguientes preguntas: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo con el fin de alcanzar los objetivos de capacitación.

### 3) Implementación de la capacitación

“La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz”. (2:402)

El aprendiz puede ser un colaborador de cualquier nivel jerárquico, que debe modificar su conducta, en el sentido que necesita aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad, mientras que los instructores son personas especializadas o con experiencia en determina actividad que transmiten su conocimiento al aprendiz.

Existen varias técnicas para transmitir la información y desarrollar habilidades requeridas en el programa de capacitación. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son: conferencias e instrucción programada.

### 4) Evaluación de los resultados de capacitación

“La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tiene relación con la consecución de las metas de la empresa”. (2:403)

En relación al rendimiento de la inversión destinada a la capacitación, es un rubro en el proceso de evaluación de capacitación, que pretende estimar costos y beneficios de que se obtienen en cambios o mejora organizacional.

### **1.7 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO POIDC**

Es una herramienta administrativa que permite realizar diagnósticos situacionales en organizaciones e instituciones al analizar las fases del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control), de manera lógica con el fin de detectar problemas de tipo administrativo con en el propósito de plantear soluciones viables a los mismos.

### **1.8 COSTO-BENEFICIO**

El costo y beneficio están ligados en este punto pues toda empresa requiere que su inversión refleje ganancias, por eso es necesario aclarar que habrá producción de servicios en beneficio del personal y de la organización, lo que redundará en eficiencia y productividad a todo nivel, lo que se convertirá en mejores ingresos.

El costo son gastos o desembolsos monetarios necesarios, que se hacen para el buen funcionamiento en toda la organización; el departamento de recursos humanos, generara en la empresa costos de inversión y de operación, entre otros.

### **1.9 PLAN DE ACCIÓN**

El plan de acción es un instrumento que se utiliza en las organizaciones cuando surgen situaciones inesperadas que necesitan resolverse pronto, es formulado para periodos menores a un año, en él se coloca: lo que se pretende alcanzar, tiempo, responsables, actividades y de ser posible el costo.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS**

#### **2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN**

Para obtener la información que se presenta en este capítulo, se utilizó el método científico, con el propósito de recolectar información directamente de fuentes primarias, fue necesaria la investigación de campo debido a que se elaboraron boletas de encuestas dirigidas a la población total, es decir un censo en la empresa objeto de investigación, y se utilizaron los siguientes instrumentos: encuesta, entrevista, observación. Se realizó a una población conocida (125), distribuidas en las áreas de administración, producción y mercadeo y ventas, que es como se encuentra estructurada la empresa para su funcionamiento, se realizaron cuestionarios para gerentes y otro para el personal, asimismo, se efectuaron entrevistas a los gerentes de producción, administrativo y de mercadeo y ventas pues son los que tienen personal a su cargo, por lo que se tomó en cuenta el planteamiento de las hipótesis en estudio, para que las preguntas fueran encaminadas a recolectar la información necesaria, también la observación fue una técnica de investigación útil ya que las visitas a la empresa permitieron conocer la forma en que se realizan las actividades relacionadas con los recursos humanos, con el fin de conocer la situación actual.

Acerca de las fuentes secundarias se consultaron textos de administración y administración de recursos humanos, folletos e información acerca el tema vía internet, entre otros. Luego de adquirir la información se procedió a ordenarla de modo que se analice y se obtengan elementos necesarios acerca del desarrollo de este informe así como de la propuesta.

## **2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Ésta inicio sus operaciones hace más de 50 años, sus propietarios son alemanes, siendo la empresa de tipo familiar, comenzó con la elaboración de productos cárnicos, cuidando celosamente la calidad de su materia prima desde el origen. Las operaciones de la unidad objeto de investigación están dirigidas a un segmento que gusta del buen comer, pues sus productos son de calidad gourmet; pese a que la globalización ha alcanzado a todas las empresas, ésta se ha mantenido como líder en su categoría, permitiéndole acceso hace algunos años al mercado de El Salvador, por lo que ahora se ha lanzado a la conquista de otras oportunidades en la región centroamericana.

### **2.2.1 Misión**

“Procesar y distribuir productos cárnicos de excelente calidad gourmet, cuidando desde el origen la materia prima, para ofrecer al cliente un producto y servicio de confianza que llene sus expectativas”.

### **2.2.2 Objetivos**

Comercializar productos de origen animal, conocidos por el servicio y la calidad gourmet en todo el mercado de Centro América.

## **2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS.**

La empresa objeto de investigación en los últimos tres años ha tenido altibajos en sus operaciones, pues razones internas y externas dentro del mercado afectan la elaboración de sus productos tipo gourmet ya que cuenta con varios sustitutos en el mercado nacional que influyen en el poder adquisitivo y en los hábitos de consumo de los clientes. Sin embargo, la empresa ha decidido abrir otra tienda en el departamento de Guatemala, así como, seguir expandiéndose en Honduras y El Salvador entre otros mercados de la región centroamericana,

siendo la única de su clase desde el sur de México hasta Argentina; razón por la que goza de buen prestigio, a pesar de su crecimiento, actualmente no cuenta dentro de su esquema organizacional con una estructura definida para la administración de recursos humanos, que permitan la buena organización y administración de ese recurso, y que enfrente los nuevos desafíos, pues de ello depende que siga manteniéndose como líder en su ramo.

A continuación se detallan los aspectos generales encontrados en la empresa objeto de investigación acerca de la planificación, organización e integración.

### **2.3.1 Planificación**

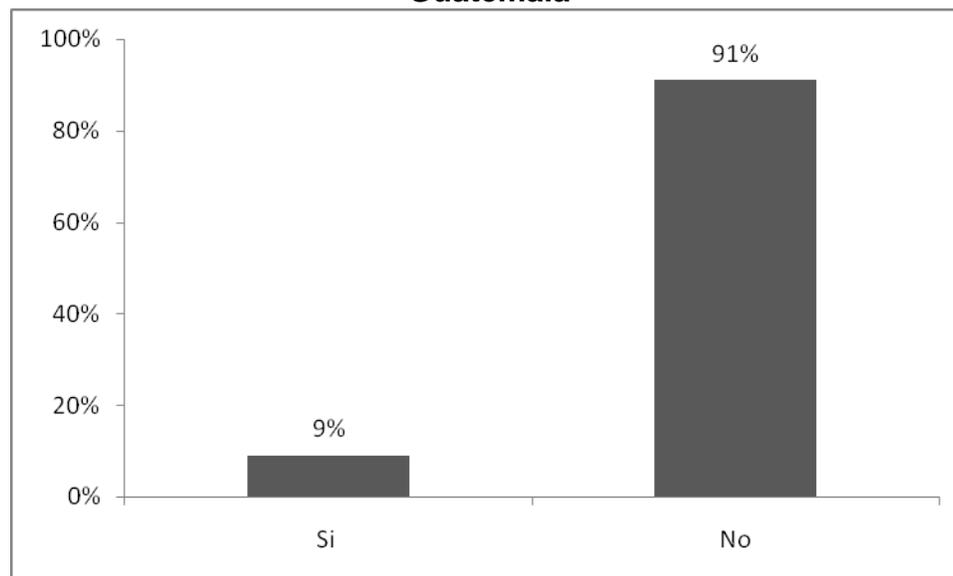
De acuerdo con los datos proporcionados en la empresa objeto de investigación, se puede determinar que en cuanto a la fase de planificación ésta se realiza de forma anual, estableciendo elementos como, metas, presupuestos, estrategias así como objetivos a mediano y corto plazo. Cada gerencia adquiere compromiso con los lineamientos procedentes de gerencia general y de acuerdo a sus necesidades, ajusta y desarrolla estrategias que ayuden a lograr las metas propuestas. La planeación anual general, se divide en mensual, bimestral, entre otros de acuerdo a cada área, pues tienen responsabilidades y obligaciones diferentes para el funcionamiento correcto de la organización.

En lo referente a los elementos que componen su fundamentación estratégica institucional se determinó como se encuentra en las páginas siguientes, pues al no estar documentadas, únicamente son aplicadas por el nivel estratégico, estos sirven para poder plantear los del departamento de recursos humanos al momento de su implantación.

a) Misión

A continuación se presenta los resultados de la encuesta realizada al personal acerca del conocimiento de la misión de la empresa.

**Gráfica 1**  
**Conocimiento de la Misión**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

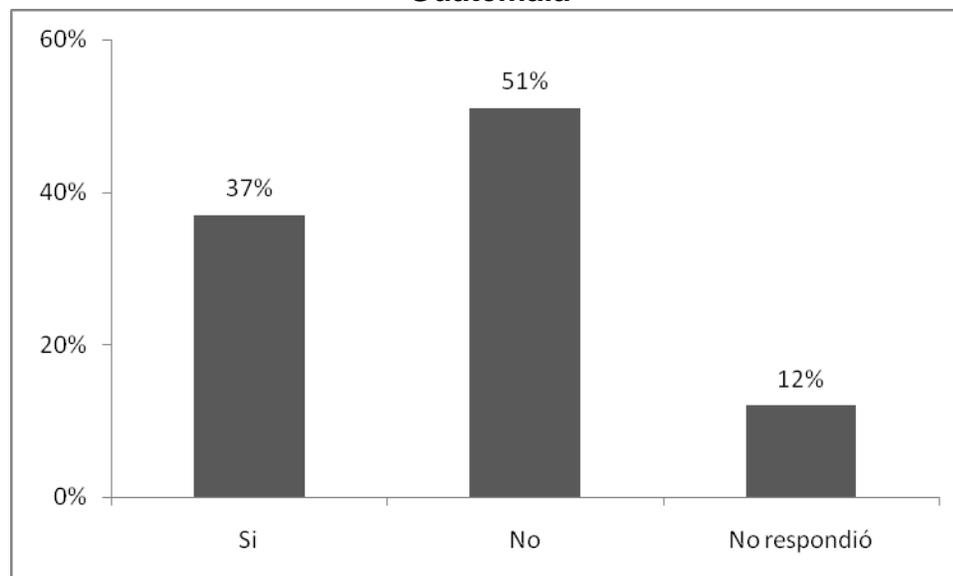
La gráfica revela que la organización no ha tenido el cuidado de trasladar durante varios años la misión a los empleados cuando se integran a ésta, restándole importancia, pues el 91% no conoce sobre ella, lo que ocasiona que no exista compromiso de la fuerza laboral hacia la entidad, ya que no se identifican plenamente con la misma, también afecta el hecho de no encontrarse plasmada en algún lugar visible dentro de las instalaciones, que permita recordarle al personal la razón de ser de la institución, esto origina que los que dicen conocerla, entre los cuales están gerentes y asistentes, presenten problemas al momento de definirla verbalmente, además, no se desarrollan actividades informativas que propicien su divulgación.

También, se cuestionó acerca de la visión la empresa, sin embargo no cuenta con una verbal ni escrita, en la actualidad lo que dificulta visualizarse en el futuro.

#### b) Objetivos

Los objetivos conforman otro elemento de planeación, los resultados de la encuesta acerca de su conocimiento son los siguientes.

**Gráfica 2**  
**Conocimiento de los objetivos**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

En la organización objeto de investigación, éstos se enfocan a conservar su posición en el mercado a través del servicio y la calidad que se ofrece, los cuales se manejan de manera verbal, pero únicamente son conocidos por gerencias, mandos medios, y raras veces los subordinados están al tanto de cuáles son los mismos, sobre todo si es personal de nuevo ingreso pues cada uno de ellos labora con la idea de realizar las actividades para las que fue contratado, esta

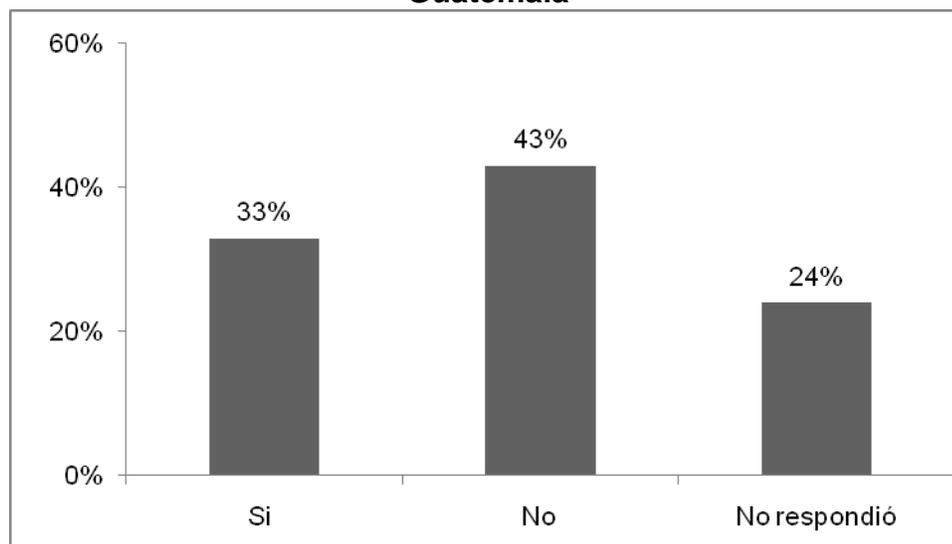
situación ha dado como resultado que únicamente el 37% conozca cuales son los objetivos. También se puede mencionar que no se han comunicados formalmente y no se encuentra entre sus planes plasmarlos por escrito a fin de difundirlos, lo que dificulta la obtención de un resultado apropiado.

En cuanto a los valores de la empresa no se conocen con certeza cuáles practican, pues los han venido ejecutando por costumbre entre los que se pueden mencionar, honestidad, responsabilidad, ética y puntualidad.

### 2.3.2 Organización

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a los empleados acerca del conocimiento de la organización de la empresa.

**Gráfica 3**  
**Conocimiento de la organización**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Como se refleja en la gráfica anterior, gran parte de los colaboradores de la empresa respondió negativamente, porque no ha tenido acceso a la información, acerca de las áreas que conforman la empresa, pues no existe interés y personal designado que brinde esta información, del 33% que dice conocer la organización de la empresa, es por deducción ya que varios de los que respondieron ya han laborado con anterioridad en la institución, pues mencionan funciones que ya no existen. La empresa no informa, ni actualiza en algún documento que funciones han sido eliminadas, por esta razón es importante detallar como se constituye la misma.

A través de los elementos de organización, que son: funciones, jerarquía y puestos, se describe como está conformada la empresa, de acuerdo con la información obtenida a través de la observación y entrevista a gerentes.

#### a) Funciones

La empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos, cuenta con las unidades organizacionales siguientes que están establecidas de acuerdo con las funciones básicas que realiza la empresa.

*Junta Directiva:* está compuesta por los socios de la empresa, es el órgano con mayor autoridad y aquí se toman las decisiones más importantes acerca de la dirección que debe llevar la empresa en sus actividades y la rentabilidad que se espera obtener de la misma. Los socios tienen como función principal, formular las políticas y planes generales que servirán de base para dirigir las actividades de la empresa hacia un objetivo común.

*Gerencia General:* tiene la representación ante cualquier autoridad. Es la que dirige y coordina todas las actividades que se llevan a cabo en las áreas que conforman la empresa, además de verificar el cumplimiento de los objetivos y planes asignados por junta directiva.

*Gerencia Administrativa:* ésta agrupa varias actividades en las que supervisa asuntos relacionados a los equipos de trabajo en los diferentes departamentos de la empresa, es la encargada de cobros, pagos, compras, contabilidad y además, lleva la nómina de los colaboradores para el pago de sus salarios.

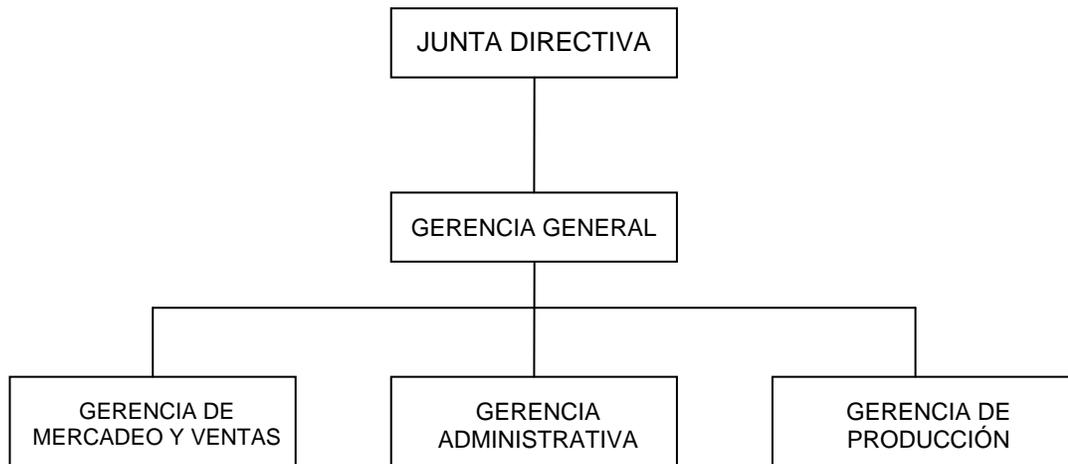
*Gerencia de Mercadeo y Ventas:* supervisa todas las actividades relacionadas a los equipos de trabajo en ventas y mercadeo, evalúa la calidad del servicio al cliente, es la responsable de la promoción y publicidad, también se encarga de realizar análisis comparativos con base en los resultados obtenidos durante un período específico, para determinar si se alcanzaron los objetivos propuestos y determinar las nuevas proyecciones de ventas, los planes de mercadeo inherentes a éstos, así como la exploración de nuevos mercados.

*Gerencia de Producción:* es la encargada de dirigir, coordinar y controlar las actividades propias de la producción desde el inicio en la cadena de suministro, la cual tiene varias fases en la que se supervisa e implementa el sistema de calidad correspondiente en cada etapa hasta la finalización del proceso, que no concluye con la obtención del producto final sino que además, continúa con el proceso de almacenarse en bodega para su maduración hasta que esté listo para comercializarse.

Para las funciones de administración de recursos humanos la empresa utiliza a los gerentes de cada área para que contrate y despida, el problema es serio cuando la decisión es tomada por propietarios de la empresa, sin consultar o ponerse de acuerdo, pues los mismos ocupan tres de las cuatro gerencias.

A continuación se presenta la forma gráfica de la organización, es decir el organigrama general.

**Gráfica 4**  
**Organigrama General Actual**  
**Empresa de Procesamiento y**  
**Distribución de Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

#### b) Jerarquía

Se determinó que todas las áreas pertenecen jerárquicamente de la gerencia general, los empleados no tienen conocimiento de cómo están establecidas las líneas de dependencia que especifica la jerarquización, en la entrevista a los gerentes se detectó que existen los siguientes niveles: el primero es el estratégico conformado por la junta directiva y gerencia general que son las máximas autoridades. El segundo nivel táctico conformado por la gerencia administrativa, gerencia de mercadeo y ventas y por la gerencia de producción quienes son los responsables de ejecutar las decisiones que establece la gerencia general y por último existe un tercer nivel el operativo, que es el encargado de la elaboración de los productos.

### c) Puestos

A través de la investigación se estableció que existen los siguientes puestos: Gerente General, asistente de gerencia; Gerente Administrativo, encargado de compras, encargado de pagos, encargado de cobros, contador general, auxiliar de contabilidad, encargado de nominas, secretaria-recepcionista, mensajero; Gerente de Producción, encargado de control de calidad, encargado de bodega, encargado de producción, operarios; Gerente de Mercadeo y Ventas, vendedores, cobradores, pilotos-repartidores, encargado de mercadeo y publicidad, encargado de distribución, encargado de logística, encargado de rutas, la empresa para su correcto funcionamiento actualmente cuenta con 24 puestos en total, repartidos en las distintas áreas que constituyen la empresa.

Con la información recolectada se demuestra la inexistencia de un departamento de recursos humanos, pues al analizar la organización de la empresa el mismo no figura en ella, lo anterior pone de manifiesto la ausencia de personal designado específicamente para estas funciones, ocasionando informalidad al momento de realizar dichos procesos pues no se tienen lineamientos claros en la realización de los mismos.

### **2.3.3 Integración**

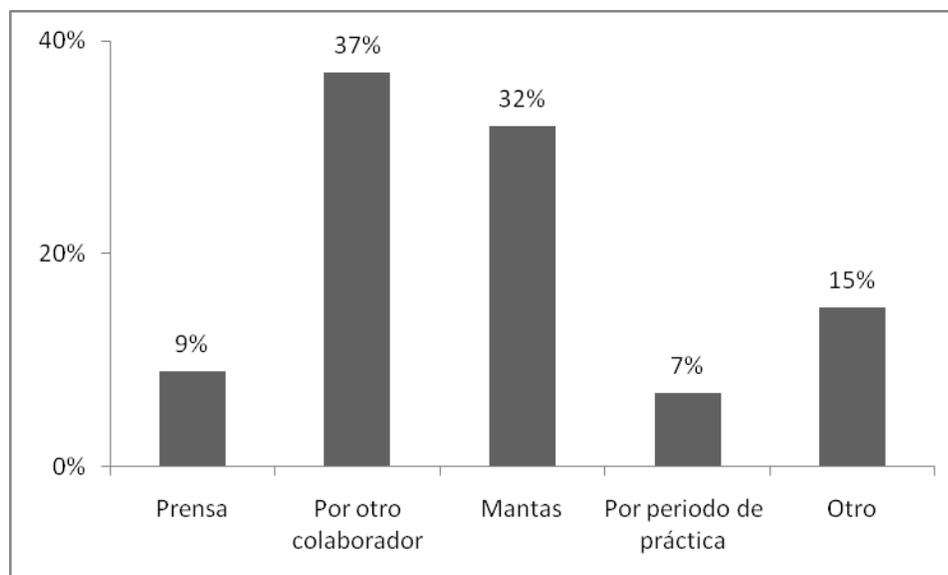
Al detectar en la unidad objeto de investigación la ausencia de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa es evidente la falta de procedimientos que vayan de acuerdo a las funciones. Las actividades relacionadas con la administración del recurso humano se realizan fuera de un entorno procedimental y técnico adecuado que indique la forma de seguimiento de las mismas, pues se hace de forma segmentada y varía de acuerdo a cada área, además, se ajustan según sus posibilidades de cada uno que al final lejos de beneficiar, perjudica tanto a la empresa como al colaborador, pues ambos incurren en gastos si no se satisfacen las expectativas de uno y otro.

A continuación, se detalla la información obtenida de la investigación en cuanto a la administración del recurso humano dentro de la organización, que como se indico anteriormente es responsabilidad de gerente en cada área.

a) Proceso de reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento de personas se inicia cuando surge la necesidad de cubrir alguna plaza, el gerente es el indicado para la búsqueda del mismo, cabe destacar que no siempre se toma en cuenta la fuente interna de reclutamiento, muchas veces se busca solo externamente dependiendo del tipo de puesto a ocupar, por consecuencia el personal que labora en la empresa es el que recibe el aviso, sin alguna formalidad. También, se encontró que la no se cuenta con un formato para la de requisición de personal que ayude a facilitar este proceso.

**Gráfica 5**  
**Medio por el cual se entero de la plaza disponible**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

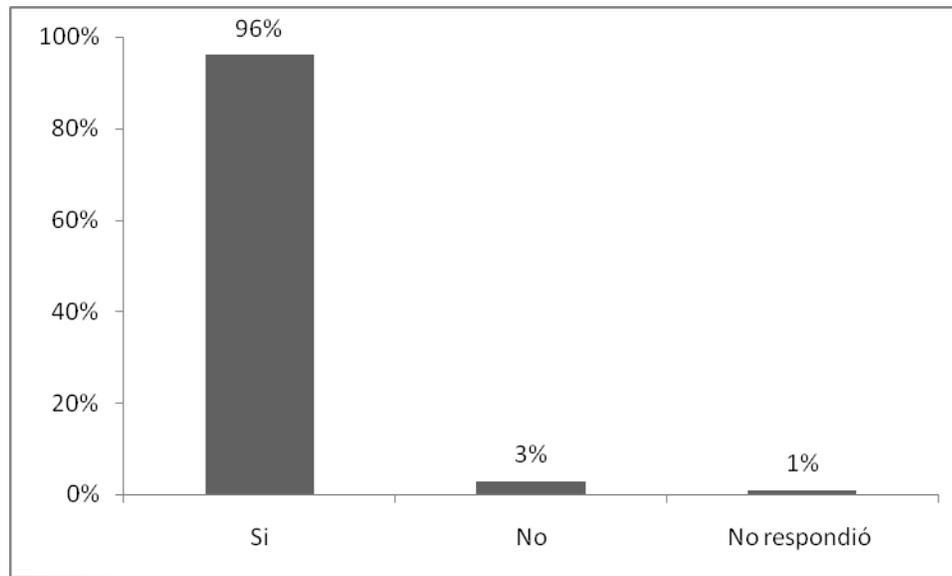
Tomando en cuenta los resultados de la gráfica anterior, las técnicas de reclutamiento más efectivas para atraer candidatos es por medio recomendación de los empleados de la empresa y de la colocación de mantas, en cuanto a los anuncios de prensa son un gasto pues no se obtienen los beneficios esperados, de las personas que respondió que utilizó otra fuente se refiere a que por iniciativa dejó la papelería correspondiente lo cual pone en riesgo a la empresa al permitir la admisión de personas desconocidas, las técnicas de reclutamiento varían según el criterio de cada gerente, ya que no se cuenta con una estimación que confirme si las fuentes de reclutamiento utilizadas logran atraer a la cantidad de candidatos que se necesitan para lograr que el proceso cumpla con las expectativas deseadas.

#### b) Proceso de selección de personal

Al finalizar el proceso de reclutamiento, los solicitantes que llenan los requisitos del puesto, inician el proceso de selección, todos gerentes utilizan para este proceso la entrevista, pues su criterio es importante al momento de decidir quién ocupara la plaza disponible, en general se indicó que una vez obtenidos los currículos de los aspirantes, los aspectos que se toman en cuenta cuando se revisan son la experiencia y nivel de estudios de todos los candidatos. Los que cumplan con los requerimientos necesarios de acuerdo al puesto, se les comunica vía telefónica que deberán presentarse para una entrevista en las instalaciones de la empresa.

Como la entrevista es la técnica más utilizada para la incorporación de personal a la empresa, en la siguiente gráfica se puede confirmar que el 96% de los empleados afirmaron que fueron entrevistados durante el proceso de selección.

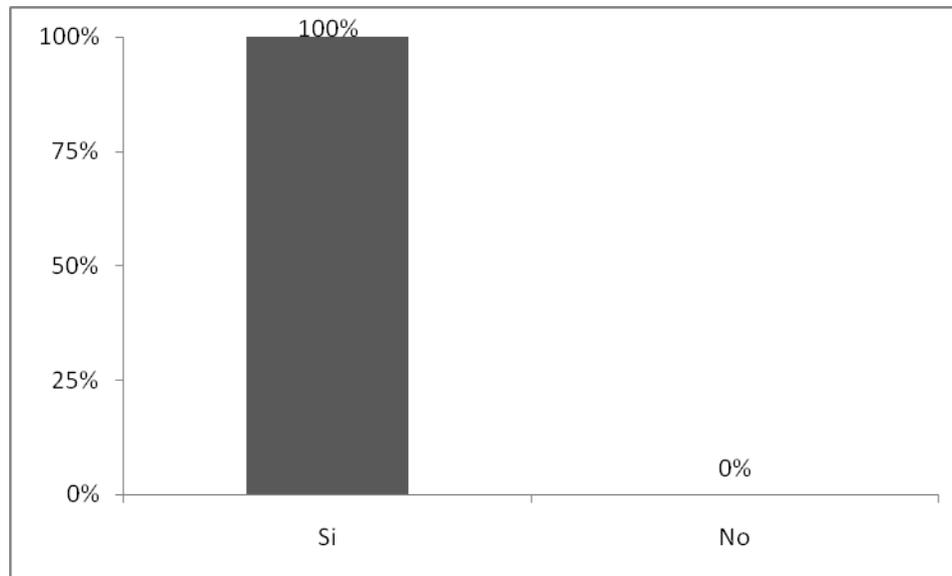
**Gráfica 6**  
**Para seleccionarlo se realizó entrevista**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

En la entrevista se da prioridad a candidatos referidos por los empleados actuales, pues según ellos, reduce el riesgo de personal de procedencia o actitud dudosa, además se elige a candidatos con experiencia que puedan adaptarse fácilmente al sistema de trabajo con el mínimo de orientación, al 3% que no se entrevistó es debido a que entro por recomendación de algún gerente, el 1% que no respondió fue porque ya había laborado antes en la organización. El problema en esta técnica es que no se cuenta con diseño para realizarlo, por lo que el tiempo y criterio del gerente es importante, también existe la posibilidad de que la entrevista la realice el gerente de otra área, la secretaria o asistente de gerencia general, lo que pone de manifiesto la carencia de procedimientos claros y adecuados para proveer de personal a la empresa.

**Gráfica 7**  
**Solicitud de documentos**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Cuando el candidato se presenta a la entrevista debe presentar los documentos siguientes: personales (hoja de vida, fotocopia de cédula, cartas de recomendación), legales (antecedentes penales y/o policíacos), médicos (tarjeta de pulmones, tarjeta de salud), laborales (constancias laborales); el 100% respondió que si lo presentó. Estos documentos son los requisitos mínimos solicitados, por el tipo de empresa y para mayor seguridad de la misma no puede prescindir de alguno de ellos y según el puesto disponible se adjunta los documentos académicos correspondientes, a pesar de que los mismos fueron entregados en copia, sin verificarlos con los originales.

Además, se investigó que no se llena el formulario de solicitud de empleo, pues no cuenta con un formato específico que incluya información de utilidad para la organización, el cual es importante para la administración del recurso humano

para complementar y verificar los datos contenidos en la hoja de vida de cada empleado. Dentro de la empresa sólo se aplican pruebas de conocimiento general según el puesto vacante, que comúnmente las aplica la secretaria o asistente de gerencia general.

También se encontró que la verificación de referencias laborales y personales, se realiza a todo los colaboradores y solo en casos especiales se hacen excepciones, pues este factor influye al momento de aceptar o rechazar algún aspirante al puesto, pues proporciona información valiosa, sin embargo no se cuenta con un formato para su control.

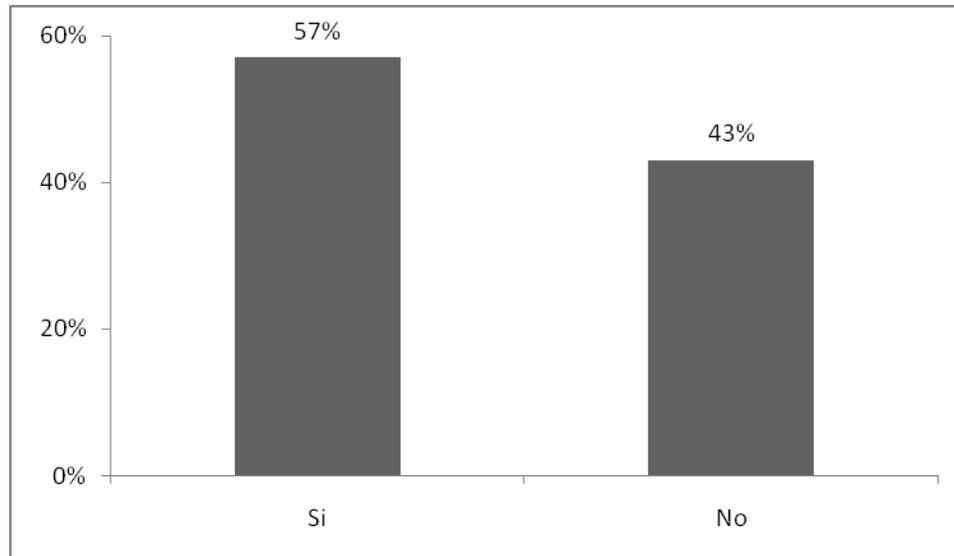
Las personas que trabajan de manera fija tienen un contrato y las que prestan sus servicios de forma temporal lo hacen, sin firmar algún tipo de documento de trabajo y únicamente se elabora una ficha de control, en cada departamento se contrata personal transitorio de acuerdo a sus necesidades sin respetar algún tipo de procedimiento. El Gerente General toma decisiones en cuanto al recurso humano en todos los niveles de la organización sin respetar jerarquías lo que genera descontrol en las áreas de la empresa.

Acerca de los exámenes médicos al nuevo personal, la investigación manifestó que no se le realizó a 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 resultar en el futuro como índices de ausentismo o deserción. Es evidente que no existen directrices claras que ofrezcan a la empresa la ruta a seguir para la contratación del personal adecuado para cada uno de sus puestos.

#### c) Inducción de personal

Es la instrucción que recibe el personal de nuevo ingreso para familiarizarlos o integrarlos a la empresa en relación con las tareas que corresponden al puesto de trabajo. La información se brinda en la siguiente gráfica:

**Gráfica 8**  
**Indicación de tareas, responsabilidades**  
**del puesto de trabajo al ingresar**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



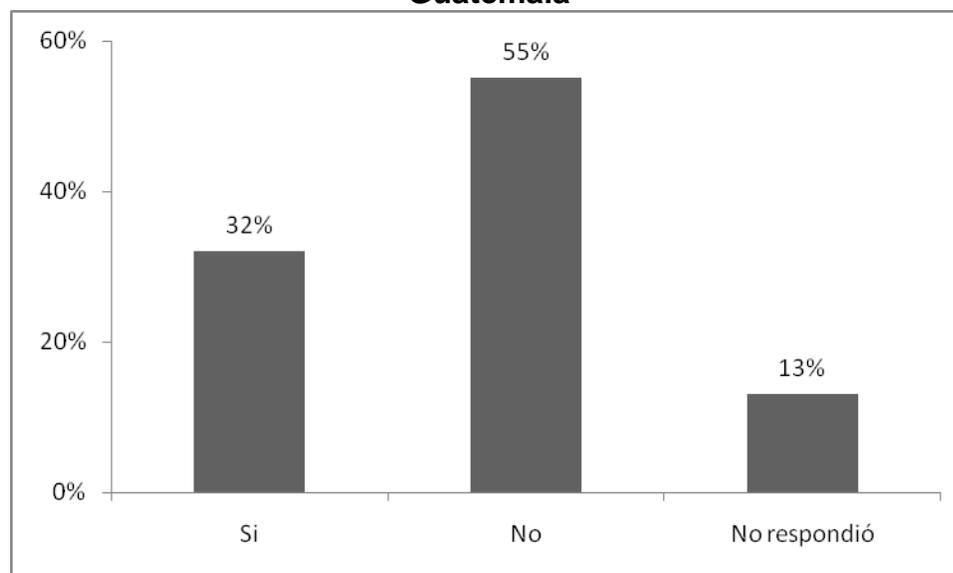
Fuente: elaboración propia. Año 2008

El proceso de inducción en la empresa objeto de investigación no lo se realiza de manera general, pues son pocos los casos donde se les presentó a sus compañeros, subalternos y superiores. El tiempo dedicado a esta actividad es limitado y desigual para los diferentes puestos de trabajo. De los colaboradores que fueron informados; esta información se proporcionó de manera verbal ya que no existe por escrito. Lo que indica que no hay un manual de inducción de personal que llene los requerimientos de estas instrucciones, por esta razón el 43% no recibió ninguna inducción a su llegada que favorezca la reducción de ansiedad y provea tiempo para conocer la organización, sus funciones y compañeros de trabajo, que contribuyan en la orientación del mismo de manera general, por tal razón existen casos de personas que solo se presentan un día a la empresa, lo cual genera gastos innecesarios, situación que se confirmó con los gerentes de las diferentes áreas.

d) Capacitación de personal

Se investigó si existe un programa de capacitación y ésta fue la respuesta que se obtuvo entre los colaboradores de la empresa.

**Gráfica 9**  
**Existe un programa de capacitación**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Según la información recabada a través de la encuesta el personal que respondió afirmativamente, pertenecen a las áreas de mercadeo y venta y administración, quienes manifiestan que han adquirido nuevos conocimientos que agregan valor a su trabajo, pero se carece de planes de capacitación anual, al no ser igual para todas las áreas, con lo que se podría beneficiar a los colaboradores de manera integral y ejecutarlos en períodos de acuerdo a una programación ya establecida. La capacitación que se ha brindado no está acorde a las necesidades reales de la institución, porque se enfoca más a ventas. Sin embargo todo el personal coincide en que la capacitación es beneficiosa, tanto para la empresa como para su persona en el ejercicio de sus labores diarias.

#### **2.3.4 Análisis de resultados**

Según el análisis de la investigación, se pudo determinar que la empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos, no cuenta con visión y valores; además, la mayor parte del personal manifestó el desconocimiento de la misión, objetivos y organización de la empresa pues no encuentran escritas en ningún documento.

Se estableció que actualmente la empresa objeto de investigación, no tiene un departamento de recursos humanos. Dicha empresa utiliza a los gerentes de cada área para que realicen el proceso de reclutamiento y selección, según sus necesidades, con la opción de que si no cuenta con la disponibilidad de tiempo, lo que ocurre con frecuencia en gerencia de producción, se puede permitir que esta tarea la realice gerencia administrativa o gerencia de mercadeo y ventas, o que se designe a otro colaborador para que realice esta labor, según su criterio y tiempo incurriendo en gastos innecesarios para la empresa y el candidato.

No se tiene un proceso establecido de reclutamiento para la empresa, la gerencia administrativa quien es la encargada del registro de personal, indicó que es el reclutamiento externo el que normalmente se utiliza para captar candidatos a plazas vacantes por medio de las recomendaciones de algún colaborador y de las mantas, pues la mayoría de las plazas existentes se encuentran en el nivel operativo;

El proceso de selección de personal que aplica la empresa se realiza de manera segmentada y poco técnica. Los pasos que se siguen son: realización de entrevistas, aplicación de pruebas en raras ocasiones y verificación de referencias. Las características del colaborador se definen de acuerdo con los descriptores de puestos, aunque estos no se encuentran actualizados, por lo que el criterio del que realiza el proceso es importante al momento de eliminar o aceptar a los candidatos al puesto.

La entrevista sirve para contrastar la información que se tiene del aspirante, en escasas ocasiones la entrevista no se realiza, esto ocurre cuando los aspirantes son recomendados por colaboradores de la empresa. La persona que toma la decisión de contratar al candidato, es el gerente del área en donde se encuentra la plaza disponible.

La solicitud de los documentos es necesaria en todos los casos, pues por ser la principal actividad de la empresa la elaboración productos de consumo humano, no puede excluir ninguno de los mismos, en especial si se trata de la tarjeta de pulmones y salud. La verificación de referencias, tanto laborales como personales, se realiza en la mayoría de los casos, sólo en casos específicos no se lleva a cabo este paso.

La inducción no se realiza de la misma manera para todo el personal, sólo se hace de forma verbal lo que dificulta la incorporación de los nuevos colaboradores y no cumple con su intención de informar al personal de nuevo ingreso sobre la empresa, tareas y responsabilidades de su puesto. En relación a la capacitación no es igual para todos, pues son pocos los que se benefician en el área administrativa y en mercadeo y ventas, pues no se cuenta con programación establecida ni se realiza de manera integral.

Con respecto a la necesidad de implementar un departamento de recursos humanos, la opinión fue unánime por parte del personal ya que con esta área mejorarían muchos aspectos relacionados a la atención que deben tener los trabajadores acerca de sus necesidades laborales y personales.

De igual manera, los gerentes opinan que la existencia de un departamento de recursos humanos es positiva, primordialmente para optimizar la administración de los recursos humanos, pues actualmente ellos realizan esas funciones, lo que sirve de base para la propuesta que se abordara en el capítulo III.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se propone la creación del departamento de recursos humanos, considerando la situación actual de la empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos. Se exponen en este documento aspectos para el funcionamiento del departamento de recursos humanos, entre las cuales se encuentran la misión, visión, objetivos, diseño organizacional, guía de reclutamiento y selección, entre otros. El poner en marcha dicha propuesta, ayudará a que la organización mejore su funcionamiento, que permita agenciarse eficazmente del recurso humano que requiera, tomando en consideración que contará con el personal idóneo de acuerdo a sus necesidades.

#### **3.2 ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN**

##### **Misión**

“Procesar y distribuir productos cárnicos de excelente calidad gourmet, cuidando desde el origen la materia prima, para ofrecer al cliente un producto y servicio de confianza que llene sus expectativas”.

##### **Visión**

La empresa objeto de investigación no cuenta con una visión. Por lo que a continuación se propone la siguiente: “Ser la empresa líder en procesamiento y distribución de productos cárnicos tipo gourmet más influyente en los mercados a los que servimos, al ser reconocidos por nuestra excelente calidad y servicio desde México hasta Argentina”.

**Objetivo**

Comercializar productos de origen animal, conocidos por el servicio y la calidad gourmet en todo el mercado de Centro América.

**3.3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El departamento de recursos humanos de la empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos 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.

**Fundamentación estratégica**

A continuación se presentan los elementos de la fundamentación estratégica.

**Misión:**

“Dotar de capital humano calificado que constituya la fuerza laboral idónea para cada área de la organización en cada puesto de trabajo, ayudando a que las relaciones personales internas y externas sean armoniosas, eficientes y comprometidas; contribuyendo al logro de los objetivos empresariales como a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores”.

**Visión:**

“Ser la unidad específica de la empresa, que busque, provea y mantenga el recurso humano apto y apropiado para cada área de la organización, que conserve el desarrollo integral en las relaciones laborales y que trascienda en la eficiencia de las actividades en todos los niveles jerárquicos para satisfacer a los clientes internos y externos a nivel nacional e internacional”.

**Valores:**

**a) Integridad**

Es la garantía y seguridad que se debe brindar al personal, cumpliendo las promesas y siendo coherente entre lo que se dice y se hace.

**b) Madurez**

Es el balance que debe tener el personal que labora en el departamento entre el coraje y la consideración.

**c) Amplitud Mental**

Es necesario que el personal que labora en el departamento sea flexible en la manera de pensar, mostrándose abiertos y dispuestos a los demás con sus ideas y opiniones.

**d) Relaciones Interpersonales**

El personal que labora en el departamento debe tratarse con respeto en un ambiente de armonía, esto con el fin de realizar el trabajo con entusiasmo y energía.

**e) Ética**

El departamento de recursos humanos se compromete a no divulgar sin motivo alguno, información del personal que trabaje en cualquier área de la empresa.

**f) Trabajo en equipo**

Es la capacidad que tiene el departamento de recursos humanos para generar alternativas diferentes, obteniendo de esta forma la sinergia, vía diferencias individuales.

## **Objetivos**

### **a) General**

Desarrollar adecuadamente la administración del recurso humano definiendo los procesos, técnicas y metodologías adecuadas para contar con empleados que posean los conocimientos y habilidades idóneas al puesto de trabajo en toda la empresa en un 100% a mediano plazo.

### **b) Específicos:**

- Aplicar los procesos de reclutamiento y selección que permitan proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos, con un desempeño del 90% en la empresa.
- Asegurar que el empleado se adapte en un 95% al entorno del puesto, utilizando el proceso de inducción y creando condiciones satisfactorias de trabajo.
- Capacitar al personal para favorecer la productividad y eficiencia en todos los niveles con el fin de tomar en cuenta a todas las personas que laboran en la organización, y que el 100% termine cada evento que inicia.

## **Políticas**

- a) El departamento de recursos humanos debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal, a las gerencias cuando así se requiera.
- b) Los puestos de nueva creación deberán ser autorizados por la Gerencia General
- c) Iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna.

- d) Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la empresa.
- e) Las personas que ingresen a laborar en la empresa deberán vivir en la zona o sus alrededores.
- f) Las contrataciones de personal se aceptarán siempre y cuando el colaborador haya dejado un récord laboral bueno.

### **Funciones del departamento de recursos humanos**

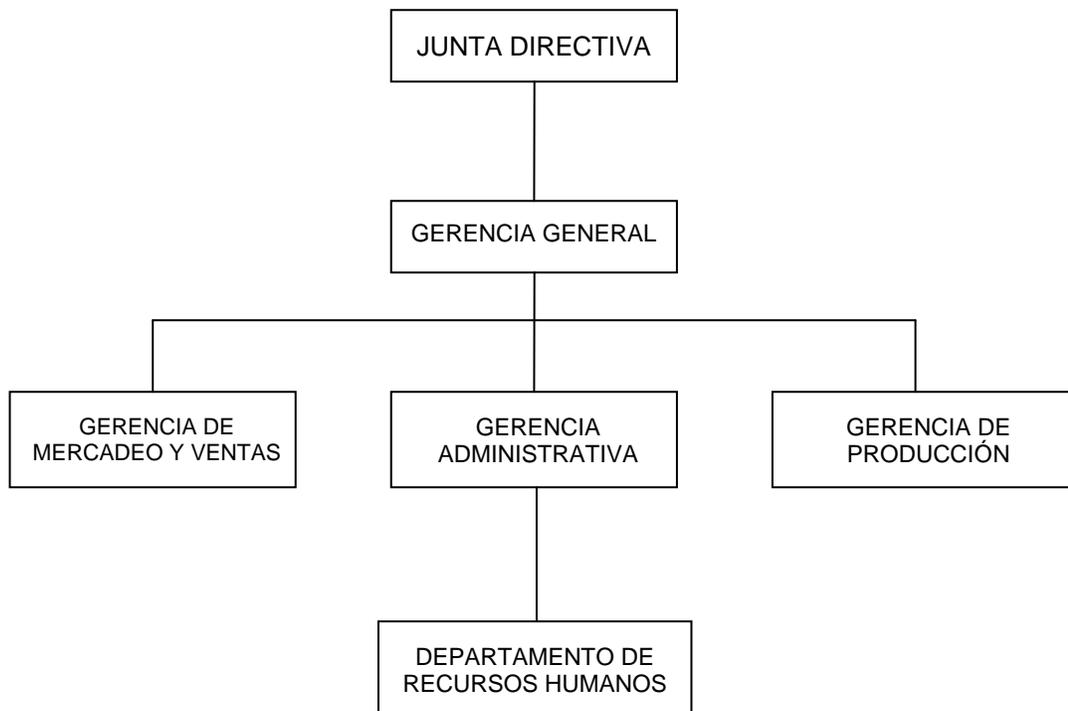
Las funciones principales que deberá realizar el departamento de recursos humanos de la empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos, son las siguientes:

- a) Ayudar y prestar sus servicios a la organización, a sus gerentes y empleados, al asesorar acerca de los asuntos relacionados con el personal en las distintas áreas que conforman la empresa.
- b) Ejecutar los procesos de reclutamiento y selección con el propósito suministrar personal idóneo para cada puesto, así como retener a los que ya pertenecen a la organización.
- c) Promover la capacitación y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal y tener la posibilidad de crecimiento según sus capacidades.
- d) Realizar pagos a personal a través de planillas y promover niveles de remuneración justa que impulsen el desarrollo de la productividad, la competitividad y premien el esfuerzo tanto individual como de grupo.

e) Llevar el control de beneficios de los empleados como IGGSS, IRTRA y demás trámites correspondientes, además, calcular las prestaciones e indemnizaciones cuando corresponda.

La estructura que a continuación se presenta incluye el departamento de recursos humanos.

**Gráfica 10**  
**Organigrama General Propuesto**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia año 2009

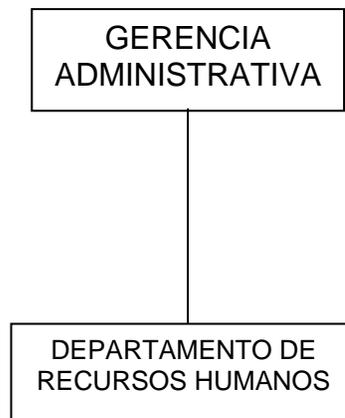
### **3.3.1 Diseño organizacional**

Los componentes del diseño organizacional se describen a continuación:

- a) Su estructura organizacional, es de tipo funcional pues agrupa y coordina las tareas relacionadas con el recurso humano en un departamento.
- b) El tipo de departamentalización en la estructura propuesta es funcional, puesto que en ella se agrupan todas las actividades de la función de recursos humanos y que se relacionan entre sí;
- c) La dimensión de dicha estructura es vertical.
- d) El modelo del diseño corresponde a una organización mecánica. Muestra una relación jerárquica rígida, deberes fijos, en donde se observa claramente la aplicación del principio de unidad de mando, dejando que las personas se reporten a un solo superior, formalización, canales de comunicación formales y autoridad de decisión centralizada; su categoría es de nivel medio delegando autoridad a cada uno de ellos en relación a su trabajo.
- e) El tramo de control en la estructura es estrecho, puesto que al jefe de recursos humanos estarían reportando a lo sumo dos personas; y
- f) El sistema de organización es funcional, en donde la autoridad y responsabilidad se van determinando de acuerdo a las funciones principales dentro de la estructura.

Cabe mencionar que la estructura propuesta es para iniciar las funciones básicas de la gerencia y que de acuerdo a las necesidades que se presenten se pueden modificar.

**Gráfica 11**  
**Organigrama Específico Propuesto**  
**Departamento de Recursos Humanos Empresa de**  
**Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia año 2009

**Gráfica 12**  
**Organigrama Nominal Propuesto**  
**Departamento de Recursos Humanos Empresa de**  
**Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
No. de puesto	Título de puesto	R	E
1	Jefe de recursos humanos	1	0
2	Técnico de recursos humanos	1	0
3	Auxiliar de recursos humanos	1	0

Fuente: elaboración propia. Año 2009

R: Requerido

E: Existente

**3.3.2 Descripción técnica del puesto**

En la organización en investigación, como se mencionó no se cuenta con departamento de recursos humanos, por consecuencia no se tiene una descripción de los puestos a ocupar en la misma. Con base a esto, se propone

una descripción técnica de cada puesto que habrá de ocuparse en el departamento de recursos humanos. (ver anexo 1- 3)

Esta descripción contiene en general, información sobre el puesto, tal como el nivel jerárquico que ocupa, las tareas o atribuciones (que se indicarán de la más a la menos importante), las relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad, entre otros aspectos importantes del puesto.

### **3.4 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

La administración de personal cuenta con varios pasos, tomando en consideración las características particulares y situación actual de la empresa, ya que es una nueva unidad dentro de la organización, su funcionamiento inicial no debe ser muy complejo y para efectos del presente trabajo propuesto solo se utilizarán los procedimientos siguientes: reclutamiento, selección, inducción, y capacitación.

#### **3.4.1 Proceso de reclutamiento**

Toda empresa utiliza el proceso de reclutamiento en algún momento, el propuesto para la unidad de investigación analizada contiene una serie de pasos que a continuación se exponen:

##### **Vacante**

Éste inicia cuando por renuncia, despido, aumento, nueva creación o por temporada existe una o varias plazas vacantes que se necesitan cubrir. La propuesta de la vacante deberá realizarla el encargado del área en donde se halla el cargo disponible, quien es el responsable de llenar la solicitud y enviarla al departamento de recursos humanos con el objetivo de que se coloque al colaborador competente.

## **Requisición**

Para mejorar la captación de personal, se debe contar con la requisición y/o solicitud de personal; ésta contiene los apartados necesarios tales como: información general, requerimiento mínimo del puesto, características deseables como las no deseables, condiciones de trabajo y observaciones correspondientes al cargo solicitado, mismo que debe autorizar el gerente general. (ver anexo 4) Este formato permitirá deducir las exigencias y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto. Luego se procederá a obtener la descripción del candidato idóneo.

## **Descripción del puesto**

Para cumplir con el proceso de reclutamiento, el departamento de recursos humanos deberá contar con la descripción del puesto y al no existir o estar obsoleto el departamento tendrá la responsabilidad de elaborar la descripción. A continuación se presentan una serie de planteamientos para que se efectúen con precisión este proceso:

- a) ¿Qué hace el trabajador? Numerar y relacionar todas las actividades de orden físico o mental.
- b) ¿Cómo lo hace? Métodos, cálculos, fórmulas, instrumentos, grado de juicio, iniciativa.
- c) ¿Por qué lo hace? Precisar el objetivo y finalidad de cada tarea y función que desempeña, así como la relación entre cada una de ellas entre sí, y del puesto como tal con el conjunto de puestos de toda la organización.
- d) ¿Cuándo lo hace? Periodicidad y tiempo que demora en cada actividad.
- e) ¿Dónde lo hace? Lugar físico donde realiza la labor.

g) ¿Qué implica lo que hace? Conocimientos, habilidades, facultades físicas o mentales y responsabilidades.

### **Perfil del puesto**

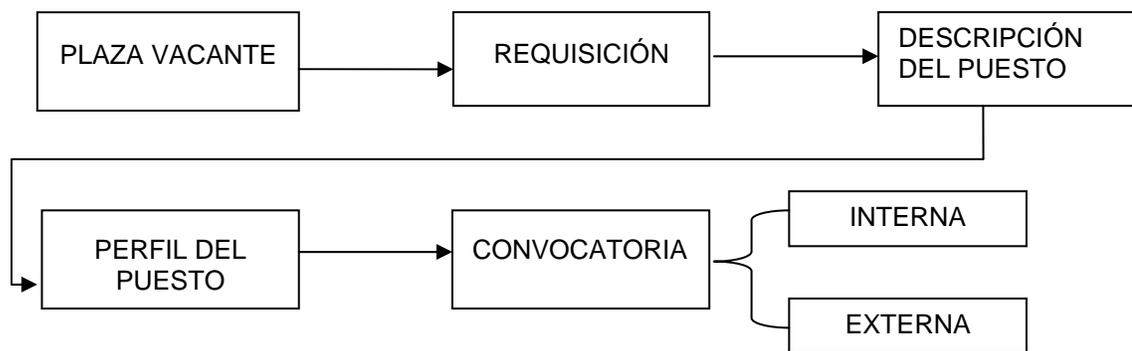
Establecido el perfil del puesto según las características que se requieren del personal a ocupar la plaza vacante, se procede a la convocatoria.

### **Convocatoria**

Cuando se cuenta ya, con el perfil del puesto requerido el departamento de recursos humanos procede a realizar la convocatoria de candidatos a través del reclutamiento interno o externo sino se encontrara a la persona indicada en un momento determinado. (ver anexo 5) Dentro de las fuentes internas, se tomará al personal actual como prioridad para determinada plaza. Se recurrirá solo a fuentes externas dependiendo de la naturaleza del puesto, permitiendo que los colaboradores recomienden personal de su confianza; además deberá darse a conocerse la plaza disponible a través de la promoción en mantas en la entrada principal de la empresa.

Si este proceso se lleva a cabo adecuadamente se puede atraer al mayor número de candidatos posibles, es importante que se realice eficientemente para que no existan deficiencias en las siguientes etapas del proceso.

**Gráfica 13**  
**Proceso de reclutamiento de personal**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2009

### 3.4.2 Proceso de selección

El siguiente proceso propuesto incluye las siguientes actividades:

#### Recepción de documentos

Luego de convocar por medios internos y externos se hará la recepción de papelería la cual estará a cargo del auxiliar de reclutamiento, selección e inducción quien se encargara de realizar la clasificación y análisis de los mismos y debe contener los siguientes documentos:

- a) Personales (curriculum vitae, fotocopia de cédula, cartas de recomendación).
- b) Legales (antecedentes penales y/o policíacos)
- c) Médicos (tarjeta de pulmones, tarjeta de salud)
- e) Laborales (constancias laborales)

Para la clasificación y el análisis se tomaran en cuenta los aspectos siguientes: presentación, extensión no debe pasar de dos hojas: información personal como edad, sexo, estudios y documentos de identificación; y lugares de trabajo, se debe verificar que la información concuerde. Al finalizar esta actividad se debe

contactar vía telefónica, para que se presenten y hacer entrega de la solicitud de empleo a los interesados.

### **Solicitud de empleo**

El solicitante a la plaza deberá llenar el formulario de solicitud de empleo, éste será proporcionado por el asistente de reclutamiento, selección e inducción y deberá devolverlo completo. (ver anexo 6) Los formularios deberán ser archivados, para que puedan optar en determinado momento a plazas disponibles, quedarán como parte del nuevo banco de datos que se actualizará con la información que deberá proporcionar gerencia administrativa.

### **Entrevista de evaluación**

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

### **Validación de datos**

La información de los expedientes que interesan a la empresa debe ser validada para acreditar la veracidad y exactitud de los datos aportados por el candidato, puede ser a través de: llamadas telefónicas a las personas de referencia, a las empresas donde laboró o labora, hablando con los jefes anteriores, quienes pueden proporcionar información acerca de los candidatos. (ver anexo 7 y 8)

### **Aplicación de pruebas**

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. A través de las pruebas de conocimiento o habilidad se evaluará con objetividad los conocimientos profesionales o técnicos que poseen los candidatos y si cumplen con los requisitos solicitados de la plaza vacante, por ejemplo: a la recepcionista o la encargada de atención al cliente, se

le medirá en la habilidad en: redacción, ortografía, mecanografía, computación, entre otros. Y los vendedores se evaluarán en conocimientos sobre: embutidos, normas de higiene y seguridad, rutas, además de la habilidad numérica, y otras necesarias.

Se dan dos propuestas a manera de ejemplo para evaluar la capacidad y/o habilidad de los futuros integrantes de la empresa, pues el departamento tomara la decisión de que tipos de prueba aplicara. Una de ellas está diseñada para, candidatos a cubrir el puesto de recepcionista o atención al cliente y la otra elaborada para los vendedores. (ver anexo 9 y 10).

### **Entrevista a profundidad**

Los candidatos que superen las pruebas realizadas por parte de la empresa, continuarán con la entrevista de profundidad. La misma se llevará a cabo por parte del jefe de recursos humanos, donde se realizará la comparación de las cualidades de cada candidato con las de otros aspirantes y con la descripción del cargo. Para realizar esta actividad se sugiere la guía de entrevista (ver anexo 11), la cual contiene aspectos personales e intangibles, entre otros.

### **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**

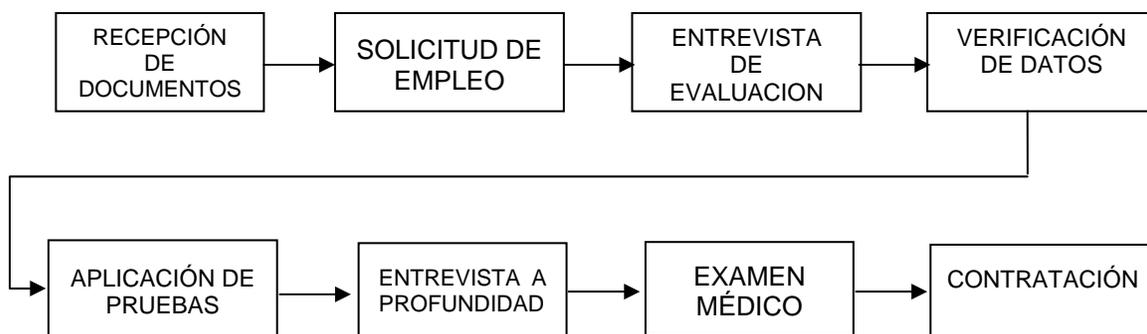
Luego de haber solventado todas las pruebas incluidas en el proceso se procederá a la contratación, para establecer claramente las disposiciones y condiciones en la que tanto patrono y trabajador quedan comprometidos en la relación laboral. Actualmente, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, ofrece

a las empresas un formato ya establecido (ver anexo 12), el contrato que permite a la vez, estar inscritos y recibir los beneficios del IGSS e IRTRA.

Para finalizar con el proceso deberá elaborársele un expediente al personal de reciente ingreso, el cual debe contener:

- a) Solicitud de empleo (con fotografía y debidamente firmada).
- b) Papelería solicitada.
- c) Contrato de trabajo.

**Gráfica 14**  
**Proceso de selección de personal**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2009

### 3.4.3 Inducción de personal

Después de la contratación del empleado, se deberá proporcionar una inducción general la cual podrá realizarse por medio de una presentación individual o grupal en la empresa según corresponda, todo con el objetivo de que el nuevo empleado tenga una visión general del que será su nuevo departamento, sus objetivos, su estructura organizacional y por último la presentación personal en todas las áreas. En esta actividad deberá participar el técnico de Recursos Humanos, luego se inicia el reconocimiento para la inducción directa al puesto de

trabajo, esta tendrá como objetivo principal, explicarle al empleado sus funciones y responsabilidades en la realización de su trabajo.

El técnico de Recursos Humanos será el encargado de realizar y supervisar este proceso, con el propósito de lograr una mejor incorporación del colaborador de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, y al ambiente de la empresa, con esto se pretende minimizar la ansiedad.

A continuación, se describen los aspectos que se deben presentar al trabajador de nuevo ingreso durante la inducción, utilizando para ello la documentación y tecnología que esté a su disposición. La presentación deberá llevarse a cabo con el propósito de que el colaborador logre incorporarse adecuada y rápidamente a sus labores.

El contar con un plan de inducción, es conveniente para el colaborador de nuevo ingreso, de manera que se sienta complacido de pertenecer a la empresa, el departamento de recursos humanos debe dar un seguimiento para confirmar que el empleado se haya adaptado a la empresa y a su puesto de trabajo, se propone el siguiente procedimiento.

#### **a) Plan de inducción**

##### **➤ Presentación**

El plan tiene como finalidad brindar al personal de nuevo ingreso la primera impresión de la organización; es aquí donde se debe proporcionar información general de la empresa como la misión, visión, y estructura organizacional, entre otros. Lo que se busca es que el nuevo empleado cuente con una perspectiva de la empresa, su puesto de trabajo y que se adapte 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 beneficio de sus objetivos.

**1. Inducción general**

➤ **Presentación de las autoridades**

Es acá donde se presentará al nuevo colaborador las autoridades de la empresa, iniciando por el Gerente General, los distintos Gerentes de las tres áreas, es decir administración, producción y mercadeo y ventas.

➤ **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 cuáles 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, entre otras. La propuesta del manual se describe de la siguiente manera:

## **MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS**

### **BIENVENIDO (A)**

Las autoridades y personal de la empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos, le extiende la más cordial bienvenida, a estas instalaciones y desde ya le agradece su interés, por ser parte de su personal. Estamos seguros que su capacidad y esfuerzo diario contribuirán a mantener el prestigio de la organización.

Nuestra filosofía desde hace más de 50 años, ha sido la dedicación a la excelencia y calidad. Contamos con su ayuda para ser mejores, 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 las responsabilidades y beneficios de ser miembro de ésta.

### **Quienes somos?**

La empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos inicio sus operaciones hace más de 50 años, sus fundadores son alemanes y emprendieron en aquel tiempo junto a su familia la elaboración de productos cárnicos en Guatemala de manera artesanal, cuidando desde entonces la calidad sus productos.

Incurcionar en el mercado nacional fue difícil pues existía poco conocimiento y desconfianza sobre este tipo de productos, sin embargo se estableció una tienda en el centro de la ciudad la cual tuvo gran aceptación y fue necesario contar con instalaciones adecuadas para la demanda de productos cárnicos, la tienda a cambio de lugar, a la fecha se han abierto tiendas tipo gourmet en centros comerciales manteniéndose a lo largo del tiempo en el gusto de sus clientes.

### **Misión de la empresa**

“Procesar y distribuir productos cárnicos de excelente calidad gourmet, cuidando desde el origen la materia prima, para ofrecer al cliente un producto y servicio de confianza que llene sus expectativas”.

### **Visión de la empresa (propuesta)**

“Ser la empresa líder en procesamiento y distribución de productos cárnicos de tipo gourmet más influyente en los mercados que servimos, al ser reconocidos como la primera opción por nuestra excelente calidad y servicio”.

### **Organización**

Para el cumplimiento de las funciones que tiene definidas la empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos, se integra con la siguiente estructura organizacional:

#### **Nivel estratégico**

Junta Directiva

Gerencia General

#### **Nivel táctico**

Administración

Producción

Mercadeo y ventas

**Gráfica 15**  
**Organigrama General Propuesto**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**



Fuente: elaboración propia año 2009

### **Políticas de horarios**

#### **Jornadas de trabajo**

Para el colaborador de la empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos, según el área a la que pertenece la jornada laboral es la siguiente:

#### **Área de Administración**

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

### **Área de Mercadeo y Ventas**

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

### **Área de Producción**

- 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 mercadeo y ventas todo colaborador deberá marcar una tarjeta de entrada y salida diariamente a sus labores que servirá de referencia para el pago de nomina quincenal o mensual según sea el caso.

### **Asuetos**

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

- 1 de Enero (año nuevo)
- Jueves santo medio día
- Viernes santo
- 1 de Mayo (día del trabajador)
- 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 no ser removidos 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 servicio 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 meritos 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)?**

- Colaborador en el mejoramiento de los procedimientos de trabajo.
- Atención, servicio de buena calidad a los clientes en general.
- Seguimiento de instrucciones.
- 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, moral y las buenas costumbres, que afecten el prestigio de la empresa.
- 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.

## **2. Inducción específica**

### **➤ Presentación del jefe o encargado de la unidad**

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

➤ **Presentación del personal de la unidad**

El jefe de la unidad deberá presentarle al nuevo colaborador a los demás compañeros y el puesto que ocupe 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 un claro cuáles son las atribuciones que debe de 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 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.

### **3.4.4 Capacitación del personal**

El proceso de capacitación para que puedan ser más productivos y eficientes en sus actividades está compuesto por las cuatro etapas siguientes:

- a) Definición de las necesidades de capacitación.
- b) Planes de capacitación
- c) Implementación de la capacitación
- d) Evaluación de los resultados de capacitación

A continuación se propone un plan de capacitación a manera de ejemplo de lo que debe contener el programa o plan de capacitación, utilizando como base las etapas anteriores.

## **Plan de capacitación**

### **Presentación**

El plan está dirigido con el propósito mejorar las capacidades de los empleados de la Empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos, que se preocupa siempre por el desarrollo de no solo de la organización, sino también del recurso humano como el elemento más importante que posee la empresa.

### **Objetivo general**

Impartir capacitación adecuada al personal de Empresa de Procesamiento y Distribución de Productos Cárnicos 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% desperdicios de materia prima, además de optimizar el rendimiento del personal.

### **a) Detección de las necesidades**

#### **Medios para la detección de las necesidades**

- 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, entre otras.

- 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, entre otros.

## **b) 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 del participante**

Ser parte de la empresa

Saber leer y escribir específicamente para el área de producción.

Poseer deseo de superación

- **Fuentes de capacitación**

Las fuentes de capacitación propuestas son:

INTECAP por medio del Centro de Tecnología de la Carne (CETEC) se debe solicitar la información, ingresando a la página principal del INTECAP a la siguiente dirección electrónica: [www.intecap.info](http://www.intecap.info) o bien [cetec@intecap.info](mailto:cetec@intecap.info), especificando los cursos que la empresa requiera y la calendarización. Los cursos pueden ser impartidos con un mínimo de participantes, así también puede llevarse a cabo en las instalaciones de CETEC ubicadas en la 8ª Av. 20-00 zona 17, Colonia Lavarreda o comunicarse al número de teléfono 2285-3186, 2285-3006, 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 producción.

- **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.

### **c) 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

#### **d) Evaluación de los resultados de la capacitación**

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

Las empresas que invierten en capacitación se benefician, pues reciben en retorno: actitudes positivas del empleado, eleva la moral de la fuerza de trabajo, crea una mejor imagen de empresa, es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas, ayuda a mantener bajos los costos, incrementa la productividad y calidad del trabajo entre muchos otros beneficios. Lo gastado para capacitación debe representar más que lo erogado.

Las empresas que mejor formado tenga a su personal, se adaptara más fácil a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, podrá expandirse mejor en el mercado y mostrar un producto mejor acabado sin grandes inversiones de capital.

### **3.5 COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA**

#### **3.5.1 Costo**

Para determinar los costos de la propuesta es necesario en primer lugar, describir los elementos que se requerirán para poner en marcha la misma.

Dichos elementos se deben describen a continuación:

**Cuadro 1**  
**Costos de la propuesta**  
**Empresa de Procesamiento y Distribución de**  
**Productos Cárnicos.**  
**Guatemala**

<b>COSTOS DE LA PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (cifras en quetzales)</b>								
No	Descripción	Costo unitario	Inversión inicial		Mensual			
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>								
1	Instalación física		1,500.00					
3	Mobiliario	2,389.00	7,167.00					
3	Equipo de computación	4,657.85	13,973.55					
1	Reclutamiento del Jefe de RR.HH.		3,000.00					
1	Reclutamiento del Técnico de RR:HH		2,000.00					
1	Reclutamiento del auxiliar de RR.HH.		2,000.00					
	Sub-total		<b>29,640.00</b>					
<b>COSTO DE OPERACIÓN</b>								
1	Papelería y útiles de oficina				1,475.00			
1	Servicio energía eléctrica, teléfono e internet				700.00			
3	Útiles, enseres e imprevistos	150.00			450.00			
	Sub-total				<b>2,525.00</b>			
<b>COSTOS DE PERSONAL</b>								
	<b>Puesto</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Aguinal (0.0833)</b>	<b>Bono 14 (0.0833)</b>	<b>Cuota patronal (0.1267)</b>	<b>Vacacion (0.04166)</b>	<b>Indemn (0.0833)</b>	<b>Bonifica 37-2001</b>
1	Jefe de RR.HH.	6,500.00	541.45	541.45	823.55	270.79	541.45	250.00
1	Técnico de RR.HH.	3,000.00	249.90	249.90	380.10	124.98	249.90	250.00
1	Auxiliar de RR.HH.	3,000.00	249.90	249.90	380.10	124.98	249.90	250.00
		12,500.00	1,041.25	1,041.25	1,583.75	520.75	1041.25	750.00
	Sub-total							<b>18,478.25</b>
	Total							<b>50,893.80</b>
<b>CUADRO RESUMEN</b>								
	Costo inversión inicial	29,640.00						
	Costo de operación	2,525.00						
	Costo de personal	18,478.25						
	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>50,893.00</b>						

Fuente: elaboración propia. Año 2009

**Nota:** La instalación física incluye el levantamiento de piso e instalación eléctrica.

### 3.5.2 Beneficios

Los beneficios a obtener al implementar la creación del departamento de recursos humanos en la empresa objeto de investigación serán varios, cuando

se combinen adecuadamente con el funcionamiento general de la misma y se aproveche al máximo dicha unidad.

<b>Beneficios</b>
➤ Ahorro de trabajo a todos los departamentos de la empresa.
➤ Al ampliar las fuentes de reclutamiento, se estará teniendo la oportunidad de atraer mayor cantidad de candidatos y seleccionar al mejor candidato.
➤ Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado.
➤ Reducción de costos en contratación de personal.
➤ Contratación de personal calificado y comprometido con la empresa.
➤ Mayor estabilidad y permanencia del personal.
➤ Personal motivado. A través de cursos y charlas que aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
➤ Identificación del personal con la organización.
➤ Asesoramiento profesional a todos los departamentos, en relación a los recursos humanos.
➤ Mejoramiento continuo en la empresa por los conocimientos aplicados de los colaboradores
➤ Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

Los beneficios como se pueden apreciar son de carácter cualitativo debido a que no será un departamento cuyo funcionamiento genere productos o servicios directos, si no que serán beneficios intangibles con resultados visibles pues ahorran gastos que contribuyen a la organización internamente, que se ven reflejados en la productividad y generar mayor utilidad para la empresa.

Los beneficios que se obtendrán con lo anteriormente expuesto, justifica el costo del proyecto de creación de la unidad de recursos humanos, por lo que la implementación se considera posible, misma que se espera sea aplicada para el mejoramiento, tanto de los empleados como de la empresa general.

### 3.6 PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Implementar la propuesta a corto plazo y mediano plazo					
No	Actividades	Metas	Responsable	Duración	Costos
1	Presentación de la propuesta	Realizar el 100% de la presentación en una sola cita	Asesor	Fecha que establecerá Junta Directiva	Q.500.00
2	Discusión de la propuesta y aprobación de la propuesta	Discutir y aprobar el 100% de la propuesta en dos semanas. Comunicar la decisión a los gerentes, ceder el espacio y posteriormente informar al 100% del personal que labora en la empresa	Junta Directiva y Gerente General	Fecha que establecerá Junta Directiva y Gerente General	Q.500.00
3	Implementación de la propuesta - Reclutamiento y selección de personal de RR.HH. - Presentación de su área de trabajo - Presentación ante autoridades	Asignación de los recursos financieros e instalación del equipo en un 100%	Gerente Administrativo	Fecha que establecerá Junta Directiva	Q. 48893.80
4	Compra de mobiliario y equipo	Contar con el 100% de los recursos financieros para la compra de equipo.	Gerente Administrativo	Fecha que establecerá el Gerente General	Esta cantidad ya está contemplada en los costos de mobiliario y equipo
5	Inicio de actividades	Que conozca en un 75% las actividades de la empresa como a su personal	Gerente Administrativo	Fecha que establecerá Gerente General	Q.00.00

Fuente: elaboración propia. Año 2009

Costo total de la propuesta es de Q 49,893.80

## CONCLUSIONES

1. Se estableció que la empresa objeto de investigación no cuenta con un departamento que se encargue específicamente de los asuntos relacionados a la administración de los recursos humanos, razón que provoca deficiencias en los procesos de la misma. Lo anterior implica que la hipótesis planteada se comprueba con el trabajo de investigación.
2. Actualmente las personas que se encargan del proceso de reclutamiento y selección de personal, descuidan sus actividades asignadas, por lo que atrasan las mismas y no brindan un buen servicio. Debido a que generalmente las decisiones con respecto a estos procesos se basan en el empirismo e improvisación de los gerentes o personal encargado de manera ocasional.
3. La inducción es limitada razón por la cual existe desconocimiento de aspectos fundamentales de la empresa, que afectan a los colaboradores en su compromiso con la organización.
4. Se determinó que no existe un programa de capacitación anual, pues se realiza de forma esporádica y su cobertura es limitada para algunas áreas de la empresa, lo que se convierte en una barrera para la misma, ya que no permite que se desarrolle su recurso humano, al disminuir la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades.

## RECOMENDACIONES

1. La empresa debe implementar la propuesta de creación del departamento de recursos humanos, para que esta ayude a eliminar las deficiencias existentes en el proceso de administración de tan valioso recurso.
2. Llevar a cabo el reclutamiento y selección con los procedimientos e instrumentos elaborados en la propuesta, ya que contribuirá con atraer y seleccionar empleados con alto potencial con lo que se evitan los gastos innecesarios, al realizar de manera eficiente el proceso de administración de los recursos humanos
3. Se debe realizar la inducción, pues es un medio eficaz en la introducción del colaborador nuevo al ambiente para que conozca de manera forma todos aquellos aspectos importantes de la empresa, así como las funciones que debe desempeñar, tomando como referencia los lineamientos generales planteados en este documento.
4. Se debe realizar la detección de necesidades de capacitación, donde participen todos los Gerentes de la empresa, para la elaboración de un programa anual de capacitación, que involucre a todo el personal de manera que se sienta motivado al incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas, contribuyendo a elevar la productividad y a retener los talentos actuales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BENAVIDES, Raymundo. **Administración**. 2da. Edición, México. Mc Graw Hill, 2004. 354 P.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa, traductoras. 8ª. Edición. México, D.F. McGraw-Hill, 2007. 500 P.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración en Los Nuevos Tiempos**. Germán Villamizar, traductor. 5ª. Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2002. 711 P.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Germán Villamizar, traductor. 1ª. Edición. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2002. 475 P.
5. DE LEÓN, A., González, J. y Orellana, E. **Apuntes de Administración 1**. 1era. Edición. Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2000.106 P.
6. DESSLER. Gary. **Administración de Personal**. 6ª- Edición. México. Prentice Hall, 1996. México 715 P.
7. ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC. **Material de apoyo para el curso de Administración II**. Guatemala. 10 P.
8. FRANKLIN, Enrique Benjamín. **Organización de Empresas; análisis, diseño y estructura**. 2da. Edición. México. McGraw Hill, 2002. 341 P.
9. GÓMEZ, Guillermo. **Planeación y Organización**. España. Prentice Hall, 1998. 467 P.
10. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. **Administración, Una Perspectiva Global**. Enrique Mercado Gonzáles, traductor. 11ª. Edición. México, D.F. McGraw Hill, 1998. 796 P.
11. STONER, James; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel. **Administración**. 6ª. Edición México, D.F. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. 688 P
12. [www.monografías.com](http://www.monografías.com).

# **ANEXOS**

## Anexo 1

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Jefe de Recursos Humanos.
<b>Ubicación administrativa:</b>	Departamento de Recursos Humanos.
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente Administrativo.
<b>Subalternos:</b>	Técnico de Recursos Humanos. Auxiliar de Recursos Humanos
<b>Naturaleza del puesto</b> Es un puesto de carácter ejecutivo-administrativo, que tiene a su cargo la administración de todas las actividades de relaciones con los recursos humanos debe planificar, dirigir y controlar todo lo que compete al Departamento de recursos humanos para cumplir con los objetivos planeados y las funciones asignadas.	
<b>Atribuciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano.</li><li>➤ Firmar y autorizar los documentos correspondientes al departamento.</li><li>➤ Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo.</li><li>➤ Administrar adecuadamente los recursos con que cuenta.</li><li>➤ Planificar a corto y mediano plazo (juntamente con los gerentes de cada área) sobre las necesidades de recurso humanos en la organización.</li><li>➤ Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la organización.</li><li>➤ Preparar informes gerenciales.</li><li>➤ Asistir a reuniones que se le designen para tratar asuntos de su índole.</li><li>➤ Otras atribuciones que correspondan a su área de trabajo.</li></ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b> Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación con el Gerente Administrativo, los demás Gerentes y personal de la empresa que lo 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.

**Responsabilidades**

- Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo.
- Cumplir lo planificado para el éxito en las labores del departamento.
- Mobiliario y equipo asignado al departamento de recursos humanos.

**Especificaciones del puesto****a) Escolaridad**

- Pensum cerrado de Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería industrial o carrera afín.

**b) Experiencia**

- Tres años en puestos similares.

**c) Habilidades y destrezas**

- Excelentes relaciones humanas.
- Vocación de servicio.
- Trabajar en equipo.
- Dirigir, coordinar y organizar al personal.
- Don de mando, iniciativa y liderazgo en toma de decisiones.
- Conocimiento y dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos.
- Manejo de programas de computación.

**d) Otros requisitos**

- Honorabilidad y honradez
- Conocimiento en empresas de productos cárnicos y servicio.

## Anexo 2

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Técnico de recursos humanos.
<b>Ubicación administrativa:</b>	Departamento de recursos humanos.
<b>Inmediato superior:</b>	Jefe de recursos humanos.
<b>Subalternos:</b>	Ninguno.
<b>Naturaleza del puesto</b> 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.	
<b>Atribuciones</b> Brindar apoyo en las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Reclutar personal.</li><li>➤ Llevar control de solicitudes de empleo.</li><li>➤ Seleccionar personal.</li><li>➤ Clasificar y analizar hojas de vida.</li><li>➤ Citar a los candidatos para aplicarles unas entrevistas y/o pruebas según el puesto a ocupar.</li><li>➤ Realizar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.</li><li>➤ Diseñar puestos.</li><li>➤ Otras que le sean asignadas por el jefe del departamento.</li></ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b> Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento, así como con el personal de toda la empresa, deberá mantener un sentido de confidencialidad respecto a la información que maneja, y lograr una eficiente ejecución de las tareas que se le asignen.	
<b>Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ninguna</li></ul>	

**Responsabilidad**

- Responsable de cumplir con sus funciones.
- Mobiliario y equipo asignados a su puesto de trabajo.

**Especificaciones del puesto****a) Escolaridad**

Tercer año aprobado de las carreras de Psicología, Administración de Empresas, carrera afín o contar con un Diplomado en Administración de Recursos Humanos.

**b) Experiencia**

- Un año en puestos similares.

**c) Habilidades y destrezas**

- Excelentes relaciones humanas.
- Conocimiento de aspectos administrativos en general.
- Manejo de equipo de computación.
- Espíritu de servicio.
- Liderazgo en la toma de decisiones

**d) Otros requisitos**

- Honorabilidad y honradez.
- Conocimiento de empresas dedicadas a los productos cárnicos.

### Anexo 3

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Auxiliar de recursos humanos.
<b>Ubicación administrativa:</b>	Departamento de recursos humanos.
<b>Inmediato superior:</b>	Jefe de recursos humanos.
<b>Subalternos:</b>	Ninguno.
<b>Naturaleza del puesto</b> Es un puesto de carácter administrativo de apoyo y tiene que participar en todo lo que le compete al departamento de recursos humanos y lograr los objetivos planeados y las funciones asignadas.	
<b>Atribuciones</b> Brindar apoyo en la realización de las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Desarrollar el programa de capacitación al personal.</li><li>➤ Elaborar planillas.</li><li>➤ Elaborar planillas de IGSS.</li><li>➤ Elaborar certificados de IGSS.</li><li>➤ Elaborar contratos de trabajo del personal.</li><li>➤ Calcular prestaciones laborales.</li><li>➤ Realizar actividades motivacionales en la empresa.</li><li>➤ Apoyar al gerente de recursos humanos en la elaboración de los planes, objetivos y estrategias relacionadas al recurso humano.</li><li>➤ Cualquier actividad que surja y tenga relación con su puesto de trabajo.</li></ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b> Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento, así como con el personal de toda la empresa, deberá mantener un sentido de confidencialidad respecto a la información que maneja, y lograr una eficiente ejecución de las tareas que se le asignen.	
<b>Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ninguna</li></ul>	

**Responsabilidad**

- Responsable de cumplir con sus funciones.
- Mobiliario y equipo asignados a su puesto de trabajo.

**Especificaciones del puesto****a) Escolaridad**

- Tercer año aprobado en las carreras de psicología, administración de empresas o carrera afín.

**b) Experiencia**

- Un año en puestos similares.

**c) Habilidades y destrezas**

- Excelentes relaciones humanas.
- Conocimiento de aspectos económicos, financieros, recursos humanos principalmente y administrativos en general.
- Manejo de equipo de computación.
- Espíritu de servicio.
- Liderazgo en la toma de decisiones

**d) Otros requisitos**

- Honorabilidad y honradez.
- Conocimiento de empresas dedicadas a los productos cárnicos.

## Anexo 4

EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN  
DE PRODUCTOS CÁRNICOS

### UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### REQUISICIÓN O SOLICITUD DE PERSONAL

Departamento de:  Forma No.

Fecha de Emisión  Fecha de Recepción

Nombre del Cargo  Código del Cargo  Cantidad

Descripción del cargo

Estudios Requeridos

Experiencia profesional

Condiciones de trabajo

Características deseables	Características no deseables
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### *Requerimientos por reemplazo*

Nombre	Cargo	Fecha de salida
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

#### *Requerimiento de personal por aumento*

Nombre	Cargo	Departamento afectado
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Motivo del incremento

Observaciones

Nombre del solicitante

Firma

Vo.Bo Gerente General

## Anexo 5

### EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS

#### UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

#### CONVOCATORIA

No. \_\_\_\_\_

Fecha de aviso: \_\_\_\_\_

Fecha límite: \_\_\_\_\_

Existe una posición disponible para \_\_\_\_\_ en el departamento de \_\_\_\_\_. Esta posición está/no está abierta a los candidatos externos.

#### **FUNCIONES**

Véase la descripción de puesto adjunta

#### **RESPONSABILIDADES**

Véase la descripción de puesto adjunta

#### **REQUISITOS DE CAPACIDAD Y DESTREZA**

(Debe poseer las siguientes aptitudes para ser considerado para esta posición.)

Haber demostrado un desempeño satisfactorio en las posiciones anteriores/actuales que incluye:

- ❖ Capacidad para desempeñar las tareas en una forma completa y precisa
- ❖ Haber demostrado puntualidad y seguimiento a las responsabilidades y asignaciones
- ❖ Capacidad para trabajar bien con otras personas
- ❖ Capacidad para comunicarse con eficiencia
- ❖ Confiabilidad y buen servicio
- ❖ Buenas aptitudes de organización
- ❖ Actitud y enfoque a la solución de problemas
- ❖ Actitud de trabajo positivo: entusiasta, confiable, sociable, útil, comprometido

#### **El procedimiento de solicitud para los empleados es como sigue:**

1. Solicite por teléfono \_\_\_\_\_, en la ext. \_\_\_\_\_, hasta las 4.00 p.m.
2. Asegúrese de llenar la solicitud interna de trabajo y de enviar su currículum/solicitud a \_\_\_\_\_ antes de la fecha indicada.

La selección será hecha por el \_\_\_\_\_, en una empresa de igualdad de oportunidades.

## Anexo 6

### EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS

#### UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

#### SOLICITUD DE EMPLEO

**NOTA:** toda la información contenida en esta solicitud será tratada de manera **confidencial**.

La inexactitud es motivo suficiente para anular el trámite de esta solicitud, conteste de forma completa y adecuada. El uso de esta solicitud, no indica que hay un puesto vacante, y no significa compromiso para ninguna de las partes. Puede hacer uso de la parte reversa de éstas hojas al no ser suficiente el espacio asignado o adjuntar hojas adicionales.

#### Datos generales

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
Domicilio actual: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Celular: \_\_\_\_\_  
Estado civil: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_  
Profesión u oficio: \_\_\_\_\_ No. de cédula de vecindad: \_\_\_\_\_  
No. y tipo de licencia de conducir: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
Sangre tipo: \_\_\_\_\_  
Afilación IGSS: \_\_\_\_\_ Estatura: \_\_\_\_\_ Peso: \_\_\_\_\_

Fotografía  
reciente

#### Datos familiares

Nombre completo del padre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Ocupación: \_\_\_\_\_  
Dependen económicamente de usted Si  No   
Nombre completo de la madre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Ocupación: \_\_\_\_\_  
Dependen económicamente de usted Si  No   
Nombre completo del cónyuge: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Ocupación: \_\_\_\_\_  
Dependen económicamente de usted Si  No   
Lugar donde trabaja: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Datos de los hijos:

Nombres y apellidos	Edad	Lugar de estudio o trabajo
_____	_____	_____
_____	_____	_____

¿Vive con sus padres?  Parientes  Cónyuge  Solo

En caso de emergencia avisar a:

Nombre y apellido	Parentesco	Dirección	Teléfono
_____	_____	_____	_____

**Datos laborales**

Nombre del último lugar de trabajo: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Puesto que usted desempeñó: \_\_\_\_\_ No. trabajadores a su cargo: \_\_\_\_\_  
Deberes (describalos brevemente): \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de retiro: \_\_\_\_\_  
Sueldo inicial: Q. \_\_\_\_\_ Sueldo final: Q. \_\_\_\_\_  
Motivo de retiro: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si ha laborado en otras empresas durante los últimos ocho años, favor proporcionar información en el reverso de estas hojas.

**Escolaridad**

Estudios terminados (título o diploma) \_\_\_\_\_ Establecimiento: \_\_\_\_\_  
Estudia actualmente: Si  No  Fecha en que lo suspendió: \_\_\_\_\_  
Grado que cursa: \_\_\_\_\_  
Establecimiento \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_ Horario de estudios: \_\_\_\_\_  
Equipo que opera: \_\_\_\_\_  
Habilidad en otros idiomas: \_\_\_\_\_

**Información socioeconómica**

¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? Completamente \_\_\_ Parcial \_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_  
¿Su casa es? Propia  Alquila  Huésped  Otro \_\_\_\_\_  
Pretensión salarial mínima mensual Q. \_\_\_\_\_ ¿Recibe otro ingreso a parte de su trabajo? Si  No   
¿Posee vehículo? Si  No  ¿Qué tipo? \_\_\_\_\_

**Referencias personales**

(Datos de personas que puedan dar referencia de ud., que lo conozcan por lo menos hace 5 años. **No familiares**)

Nombres completos	Teléfono	Dirección de domicilio o trabajo
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Referencias crediticias**

(Describa los datos de un lugar donde ha solicitado crédito

Empresa \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
Tiene deudas pendientes: Si  No  ¿A cuánto ascienden? \_\_\_\_\_  
¿Cuánto paga al mes? \_\_\_\_\_

**Información general -puesto que solicita-**

Nombre del puesto de trabajo al que desea aplicar: \_\_\_\_\_  
Años de experiencia laboral en puesto requerido: \_\_\_\_ ¿Aceptaría un puesto temporal? Si  No   
¿Tiene familiares o amigos dentro de la empresa? Si  No   
Nombres: \_\_\_\_\_  
¿Ha trabajado anteriormente en la empresa?: Si  No   
Indique en qué fecha: \_\_\_\_\_  
Fecha en que puede empezar a trabajar: \_\_\_\_\_ ¿Disponibilidad de horario? Si  No   
¿Ha tenido accidentes de trabajo? Si  No   
¿Puede someterse a un examen médico general? Si  No   
¿Ha padecido de alguna enfermedad grave? Si  No   
Fecha y naturaleza \_\_\_\_\_  
¿Está efectuando algún trabajo actualmente? Si  No   
Mencione qué tipo \_\_\_\_\_  
¿Dé el nombre de organizaciones, clubs, asociaciones, etc. a las que pertenezca y sea miembro activo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:** De no ser suficientes los espacios, puede hacer uso de hojas adicionales.  
Certifico que todos los datos consignados y documentos que acompaño a esta solicitud son veraces y correctos, y que he hecho esta declaración como fiel expresión de la verdad a mi leal saber y entender. Autorizo a empresa de procesamiento para verificarlos. Acepto las consecuencias que se deriven de su falsedad o inexactitud sujetándome a lo que disponga la ley.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA**

Entrevistado por: \_\_\_\_\_ Punteo obtenido: \_\_\_\_\_  
Examinado por: \_\_\_\_\_ Punteo obtenido: \_\_\_\_\_  
Documentos resentados: \_\_\_\_\_  
Referencia: Aceptable \_\_\_\_\_ No aceptable \_\_\_\_\_ Rechazada \_\_\_\_\_  
Razón de rechazo: \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Plaza nueva: Si  No  Sección: \_\_\_\_\_ Sustituye a: \_\_\_\_\_

**CON LAS SIGUIENTES CONDICIONES SALARIALES:**

Sueldo base Q. \_\_\_\_\_ Bonificación Q. \_\_\_\_\_ % Comisión Q. \_\_\_\_\_  
Pasajes Q. \_\_\_\_\_ Combustible Q. \_\_\_\_\_ Depreciación Q. \_\_\_\_\_  
Incentivos Q. \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

Firma Autorizada \_\_\_\_\_

### Anexo 7

#### Formato para la recepción y atención al cliente

<b>Prueba de capacidad y habilidad</b>	Departamento de:	Nombre del examinador:		
	_____	_____		
Datos del examinado/a Nombre: _____	Puesto al que aplica:	Fecha: _____		
	_____	Hora: _____		
	_____			
<b>En el espacio en blanco redacte una carta que le dictará el examinador</b>				
<b>Evaluación</b>				
<b>Factor de evaluación</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
Facilidad de expresión				
Dinamismo				
Habilidad y capacidad				
Ortografía				
Resolución de conflictos				
Observaciones del examinador _____				
_____				
_____ Firma del examinador				

**Anexo 8**  
Formato para vendedor

<b>Prueba de capacidad</b>	Departamento de: _____ _____	Nombre del examinador: _____ _____		
Datos del examinado/a Nombre:_____	Puesto al que aplica: _____ _____	Fecha:_____		
<b>En el espacio en blanco elabore una ruta de ventas, para la ciudad capital</b>				
<b>Evaluación</b>				
<b>Factor de evaluación</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
Organizado				
Dinamismo				
Facilidad de expresión				
Capacidad				
Resolución de conflictos				
Observaciones del examinador_____				
_____ Firma del examinador				

## Anexo 9

EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN  
DE PRODUCTOS CÁRNICOS

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### GUÍA DE ENTREVISTA

Fecha:

Nombre:  Edad:

Dirección:

Puesto solicitado:

#### ASPECTOS PERSONALES

¿Cómo se enteró de la plaza vacante?

¿Conoce algún miembro de la organización?

¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo?

¿En qué forma un puesto dentro de la institución puede ayudarle a alcanzar sus objetivos

#### ASPECTOS EDUCACIONALES

Qué nivel de educación ha concluido?

¿Estudia actualmente? Si  No  ¿Desea continuar su formación educativa? Si  No

¿Ha recibido cursos de capacitación? Si  No  Cual fue el último:

¿En que materias ha destacado?

#### ASPECTOS LABORALES

Trabaja actualmente? Si  No

Funciones realizadas en el trabajo anterior:

Aspectos que le gustaban del trabajo anterior:

Logros alcanzado en el trabajo anterior:

#### ASPECTOS INTANGIBLES

¿Qué a contribuido a su desenvolvimiento?

¿Qué a impedido a su desenvolvimiento?

¿Qué valora más en un puesto de trabajo?

¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?

¿Cuándo puede empezar a trabajar?

Entrevistador

Puesto

Observaciones:

### Anexo 10

Formato para verificación de referencias laborales

EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN  
DE PRODUCTOS CÁRNICOS

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

#### REFERENCIAS LABORALES

Departamento:  Fecha   
Nombre del candidato:   
Puesto:   
Nombre de quien solicita las referencias:

#### Información laboral

1. Empresa   
2. Fecha de inicio de labores:  Fecha de retiro:   
3. Puesto inicial:  Puesto final:   
4. Motivo de retiro:   
5. Salario inicial:  Salario final:   
6. Principales funciones:   
7. Como clasificaría su desempeño Excelente  Muy bueno  Regular  Malo   
¿Porqué su elección?   
8. Perteneció a alguna agrupación: Si  No   
9. Características: Marcar con una "X" en la casilla la respuesta.

#### Características

<b>1. Honradez</b>	Digno de confianza	Honradez dudosa	No es honrado
<b>2. Disciplina</b>	Es disciplinado	Rara vez indisciplinado	Indisciplinado
<b>3. Responsabilidad</b>	Muy buena	Buena	Irresponsable
<b>4. Asistencia y puntualidad</b>	Perfecta	Muy buena	Inadecuada
<b>5. Actitud e interés</b>	Sobresaliente	Equilibrada	Insoportable
<b>6. Adaptación</b>	Excelente	Muy buena	Mala
<b>7. Estado de salud</b>	Optimo	Normal	Intolerante
<b>8. Presentación personal</b>	Excelente	Aceptable	Desagradable

10. Volvería a contratar al candidato en su empresa: Si  No   
Porque?

Observaciones:

Nombre de quien proporcionó la información:   
Puesto en la empresa:

**Anexo 11**

**Formato para verificación de referencias personales**

**EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN  
DE PRODUCTOS CÁRNICOS**

**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**REFERENCIAS PERSONALES**

Departamento:  Fecha   
Nombre del candidato:   
Puesto:   
Nombre de quien solicita las referencias:

**Datos del informante**

Nombre:   
Ocupación :  Teléfono:

**Información**

1. Motivo por el que conoce al candidato

Especifique:

2. Tiempo de conocerlo

3. Podría mencionar donde ha trabajado

Empresa

Puesto  Motivo de retiro

4. Sabe si ha pertenecido a:

Alguna asociación  Sindicato  Grupo religioso  Grupo político  Otro

¿Cuál?

5. Conoce si sufre de alguna enfermedad o limitación física: Si  No

Indique cual?

6. Sabe si consume:

Bebidas alcohólicas  Cigarros  Drogas  Otro

7. Como describe al candidato

8. Lo recomienda: Si  No

Porque?

Observaciones:

## Anexo 12

### EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS

#### UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

#### CONTRATO DE TRABAJO

\_\_\_\_\_ de  
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal  
\_\_\_\_\_, vecino de  
edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, nacionalidad \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y de registro \_\_\_\_\_ extendida por  
el alcalde municipal de \_\_\_\_\_ del departamento  
de \_\_\_\_\_ actuando en representación de  
Nombre de la empresa y dirección completa \_\_\_\_\_ y nombres y apellidos del trabajador  
\_\_\_\_\_, vecino de  
edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, nacionalidad \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_, con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y  
de registro \_\_\_\_\_, extendida por el alcalde municipal de \_\_\_\_\_,  
del departamento de \_\_\_\_\_, con residencia en: \_\_\_\_\_,  
Dirección completa \_\_\_\_\_

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** La relación de trabajo inicia el día \_\_\_\_\_, del mes de \_\_\_\_\_, del  
año \_\_\_\_\_. **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios \_\_\_\_\_  
siguientes: \_\_\_\_\_  
indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las

\_\_\_\_\_ características y las condiciones de trabajo  
**TERCERA:** Los servicios serán prestados en \_\_\_\_\_  
indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

**CUARTA:** La duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_  
**QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será \_\_\_\_\_ de horas diarias y de  
\_\_\_\_\_ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_  
horas y de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, excepto el día  
\_\_\_\_\_ que será de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, para completar las  
\_\_\_\_\_ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_  
horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Sábado. En  
jornada **CONTINUA DIURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Viernes excepto el día  
Sábado que será de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de  
media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

**SEXTA:** el salario será de \_\_\_\_\_ Bonificación  
indicar monto del salario  
\_\_\_\_\_ y le será pagada en efectivo cada \_\_\_\_\_  
Mes, Semana, Quincena

en \_\_\_\_\_  
Lugar de Pago

**SEPTIMA:** Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

**OCTAVA:** Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

**NOVENA:** El presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_  
Lugar

El día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

\_\_\_\_\_  
firma o impresión digital del trabajador

\_\_\_\_\_  
firma o impresión digital del empleador

NOTA: El presente formato fue elaborado por el Departamento de Registro Laboral; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la Ley. Instructivo en el reverso.

## INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (*Trabajador*) queda obligada a prestar a otra (*Patrono*). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (*artículo 18 del Código de Trabajo*).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.
2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (*artículo 128 del Código de Trabajo*).
3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:
  - a) **La jornada diurna:** (*comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día*), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
  - b) **La jornada nocturna:** (*comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente*), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
  - c) **La jornada mixta:** (*que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día*). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y
  - d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un Descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (*artículo 119 del Código de Trabajo*).
4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (*artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo*).  
Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).
5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.
6. En el apartado de *ESTIPULACIONES*, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.
7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.