

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Í CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAÍ**

**TESIS**

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

**POR**

**DANI ALBERTO MORALES GUEVARA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2012**

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P. C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matématica-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanís de Monterroso
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinador:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía

Guatemala 14 de marzo de 2012

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

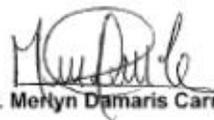
Señor Decano:

De conformidad con a designación de ese decanato de fecha cuatro de febrero de dos mil once, procedí a asesorar al estudiante **DANI ALBERTO MORALES GUEVARA**, durante la elaboración de su tesis titulada **ÍCREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAÏ**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente



Licda. Meryn Damaris Carranza Barrera

Colegiado No. 11,838

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "5-4"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTITRES DE AGOSTO DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 14-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 9 de agosto de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACION 64-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de mayo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI", que para su graduación profesional presentó el estudiante DANI ALBERTO MORALES GUEVARA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO

Smp.





## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Proceso administrativo	1
1.2 Planeación	1
1.3 Organización	3
1.3.1 Estructura de la organización	4
1.3.2 Organigramas	4
1.4 Integración	4
1.4.1 Administración de recursos humanos	5
1.4.2 Objetivos de la administración de recursos humanos	5
1.4.3 Descripción de puestos	6
1.4.4 Reclutamiento de personal	9
1.4.5 Selección de personal	12
1.4.6 Contratación de personal	15
1.4.7 Inducción de personal	15
1.4.8 Evaluación del desempeño	18
CAPÍTULO II	
SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI	
2.1 Metodología de la investigación	21
2.2 Antecedentes	22
2.2.1 Misión	22

2.2.2 Visión	23
2.2.3 Objetivos generales	23
2.2.4 Estructura organizacional	23
2.2.5 Legislación aplicable	25
2.3 Resultados de la investigación	25
2.3.1 Conocimiento de los objetivos	25
2.3.2 Análisis de la gestión de recursos humanos	26
2.3.2.1 Planeación del recurso humano	27
2.3.2.2 Organización	28
2.3.2.3 Proceso de reclutamiento	30
2.3.2.4 Proceso de selección	32
2.3.2.5 Contratación	35
2.3.2.6 Inducción	35
2.3.2.7 Evaluación del desempeño	36
2.3.2.8 Índice de rotación de personal	38
2.3.2.9 Costos actuales de los proceso de admisión	41
2.4 Análisis de resultados	42

### CAPÍTULO III

#### CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI

3.1 Presentación	44
3.1.1 Objetivo	45
3.1.2 Alcances de la propuesta	45
3.2 Pasos para la implementación de la propuesta	45
3.3 Unidad de Recursos Humanos	46
3.3.1 Misión	46

3.3.2	Visión	46
3.3.3	Objetivos	47
3.3.4	Funciones básicas	47
3.3.5	Lineamientos de recursos humanos	48
3.3.6	Diseño organizacional	49
3.3.6.1	Jerarquías y tramos de control	50
3.3.6.2	Puestos	50
3.3.6.3	Descripción técnica de puestos	51
3.3.7	Proceso de reclutamiento	58
3.3.8	Proceso de selección	70
3.3.9	Inducción	80
3.3.9.1	Inducción general	80
3.3.9.2	Inducción específica	81
3.3.10	Evaluación del desempeño	82
3.4	Presupuesto	83
3.4.1	Inversión en activos	83
3.4.2	Costos de funcionamiento	84
3.5	Plan de acción	89
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>90</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Página
1. Identificación de las características personales del candidato	13
2. Organigrama específico actual	24
3. Conocimiento de objetivos	26
4. Conocimiento del organigrama	28
5. Existencia del departamento de recursos humanos	29
6. Fuentes de reclutamiento	30
7. Exámenes médicos	34
8. Inducción recibida	36
9. Aplicación de la evaluación del desempeño	37
10. Temporalidad de la evaluación del desempeño	38
11. Organigrama general propuesto	49
12. Proceso de reclutamiento	58
13. Proceso de selección	70

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Página
1. Persona designada para el reclutamiento	31
2. Persona designada para la selección	32
3. Rotación de personal	39
4. Costos actuales de los procesos de admisión	41
5. Sueldos y prestaciones de la propuesta	85
6. Costos de la propuesta	86
7. Plan de acción	89

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Página
1. Requisición de personal	61
2. Promociones potenciales	63
3. Anuncio para el reclutamiento externo	66
4. Solicitud de empleo	67
5. Guía para la entrevista preliminar	72
6. Guía para el análisis de selección	75

## ÍNDICE DE ANEXOS

1. Manual de inducción
2. Evaluación del desempeño
3. Encuesta

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la sociedad avanza considerablemente, es la era de la tecnología y la información, es por ello que las organizaciones se ven en la necesidad de renovar sus estrategias constantemente para ser competitivas. Ahora bien, las empresas son lideradas por personas y de allí la importancia de la administración de recursos humanos.

Cuando las organizaciones son exitosas tienden a crecer, aumentan los recursos necesarios para ejecutar las operaciones: el capital, la tecnología, las actividades de apoyo, el número de personas y la necesidad de intensificar la aplicación de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.

De acuerdo a lo anterior, se efectuó el trabajo de investigación, para la tesis denominada: "Creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Fundación Educativa y Cultural El Shaddai+

El contenido se desarrolla de la siguiente forma:

En el primer capítulo se presenta el marco teórico de referencia, para la elaboración del análisis y propuesta. En este apartado se hace mención de las fases de planeación y organización, luego se desarrollan los procesos de la gestión del talento humano: reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.

El capítulo dos, incluye el diagnóstico en cuanto a la administración de recursos humanos, se indican las técnicas e instrumentos de investigación utilizados, se analiza la estructura organizacional y se determina quienes llevan a cabo los procesos de la gestión del talento humano.

El capítulo tres, contiene la propuesta, objetivo y alcance de la creación de la Unidad de Recursos Humanos. Se detalla la filosofía de la misma, así como las funciones básicas que se llevarán a cabo al momento de implementarla. Se desarrollan los procesos para la gestión del recurso humano y las herramientas, instrumentos y formatos necesarios. Por último se presentan los costos de inversión e implementación de la nueva unidad.

Al final se incluyen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y los anexos.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se presenta, es el conjunto de teorías que sirvieron de fundamento para la investigación realizada y la propuesta de la creación de la Unidad de Recursos Humanos para la Fundación Educativa y Cultural El Shaddai.

### **1.1 Proceso administrativo:**

Se define como el conjunto de actividades secuenciales que debe desarrollar el administrador para alcanzar los propósitos organizacionales.+(5: 58)

Es un método sistemático para llevar a cabo las funciones administrativas, sus fases son: planeación, organización, integración, dirección y control, por medio de las cuales se deben alcanzar los objetivos.

### **1.2 Planeación**

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.+(5: 35)

Así pues, dentro de la planeación se deben considerar los elementos siguientes:

1. *Misión.* En la misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea,

tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión.

2. *Visión*. Significa definir cómo nos vemos, cómo quisiéramos que nos vieran y qué papel nos gustaría desempeñar. Es importante aclarar que este es un aspecto de carácter general, que le queda bien a cualquier industria. Podemos decir que una empresa quisiera ser eficiente, tener la mejor tecnología, etcétera. El contenido de la visión es neutro mientras que la misión es particular a cada entidad.
3. *Objetivos*. Los objetivos, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.+(4:127)

Al iniciar una acción administrativa, es importante definir los objetivos organizacionales, así también se deben considerar los factores internos y externos que puedan afectar al logro de los mismos. La planeación es la base para establecer lo que se desea hacer en una empresa.

Es importante conocer la planificación de una organización para poder determinar la eficiencia en los procesos administrativos.

En la misión se enuncia hacia dónde se dirigen las acciones en una empresa, mientras que la visión trata de cómo la compañía se visualiza en el futuro, y los objetivos implican el fin a seguir.

### 1.3 Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias entre un organismo social para su mayor eficiencia.

Consiste en tres etapas:

1. *Funciones*. La determinación de cómo dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
2. *Jerarquías*. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
3. *Puestos*. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.+(7: 28)

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos de la empresa.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea. Se debe definir la estructura de las relaciones que existirán entre las funciones, niveles de autoridad, responsabilidad y jerarquía.

### **1.3.1 Estructura de la organización**

Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, o sea su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización. Se refiere la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre gerentes y empleados. Esta estructura formal se puede dar en tres forma básicas, por función, por producto/mercado y en forma de matriz. Para la presente investigación se aplicará la estructura por función.

### **1.3.2 Organigramas**

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Estos muestran los departamentos existentes en una empresa y los puestos que en ella hay, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas , los canales de autoridad y responsabilidad.+(9:sp)

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales, y orientan al personal sobre la posición que ocupa dentro de la institución a la cual pertenece.

### **1.4. Integración**

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.+(7: 336)

En un mundo cambiante, hay varios factores que intervienen, entre los cuales se pueden mencionar: los cambios tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica.

En este contexto, recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre se le ha cambiado. Entre los nuevos nombres asociados se pueden mencionar: gestión de socios, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

#### **1.4.1 Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.+(1:9)

Las personas son agentes activos, dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, por lo que la función de administración de recursos humanos tiene que ser eficiente y se enfoca a tomar decisiones que influyan en las personas para que éstas cumplan con los objetivos de la organización.

#### **1.4.2 Objetivos de la administración de recursos humanos**

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.+(2:167)

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados;
- Mantener la relación legal/contractual;
- Capacitar y entrenar;
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño;
- Vigilar que las compensaciones sean correctas;
- Controlar la higiene y seguridad del empleado;
- Despedir empleados. +(10:sp)

Los objetivos de recursos humanos persiguen el cumplimiento de la planeación estratégica para contribuir al éxito de la empresa, de allí la importancia de que los procesos relacionados sean eficientes, considerando los objetivos personales de los integrantes de la organización con el fin de alcanzar la productividad y el aprovechamiento de los recursos.

### **1.4.3 Descripción de puestos**

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. Asimismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (porque lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.+(2:227)

#### **1.4.3.1 Metodología utilizada para la elaboración de descriptores de puestos**

Para elaborar los descriptores de puestos se cuenta con el método de la entrevista, el cual es un método flexible y garantiza la participación activa entre el especialista de la unidad de recursos humanos y el empleado, lo que permite la eliminación de dudas de ambas partes.+(2:230)

Es importante mencionar que esta metodología encaja perfectamente en la función staff, debido a que se mantiene la responsabilidad de línea, al permitirles directamente a los colaboradores proporcionar la información referente a su puesto de trabajo y el especialista de la unidad de recursos humanos únicamente se limita a entrevistar para obtener los datos referentes al puesto.

#### **Í Anotaciones a observar en la redacción de los elemento que conforman la descripción técnica del puesto**

- 1. Código del puesto:** este es el número clave que en algunas empresas se utiliza para efectos de ordenamiento y fácil localización de los mismos. En algunos casos, se otorga el número que presupuestariamente le corresponde.
- 2. Título del puesto:** anotar el nombre con el que formalmente (vía presupuesto, nomina de pago, contrato de trabajo, etc.) se ha denominado el puesto.
- 3. Inmediato superior:** señalar el nombre del puesto de la persona de quién recibe órdenes y/o instrucciones directamente en su trabajo.
- 4. Subalternos:** indicar el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente en el desarrollo del trabajo.

5. **Naturaleza:** (descripción genérica del puesto), esta es una descripción sucinta de aspectos esenciales y específicos de las tareas o labores asignadas al puesto, lo que hace que se distinga del resto de los puestos existentes en la empresa.
6. **Funciones:** breve de las tareas o labores que son características del puesto, en este apartado no se pretende incluir todas las tareas que se realizan en cada uno de los puestos, por lo tanto es un apartado representativo.
7. **Relaciones de trabajo:** describe los contactos personales y de relaciones, públicas que los empleados deben de mantener en el desempeño de sus atribuciones tanto en forma intra como interinstitucional.
8. **Autoridad:** es la descripción del grado de decisión que el titular del puesto tiene para actuar en las diferentes actividades, tareas o labores en que participa, sobre que puestos tiene mando y responsabilidad y en qué grado se afectan sus relaciones de trabajo.
9. **Responsabilidad:** se refiere a la descripción de los elementos que inciden en la participación del servidor en la custodia, despacho, uso de equipo y mobiliario, valores; así como la eficiencia en el trabajo. Deben indicarse en orden de prioridades y conforme su cuantía de utilización.
10. **Requisitos mínimos del puesto:** es la indicación de los requerimientos mínimos de educación formal, especialización, experiencia, conocimientos, habilidades y/o destrezas etc., que un candidato debe reunir para ocupar el puesto de trabajo.
11. **Otros requisitos:** aunque no es determinante para algunos casos esta sección, puede servir como complemento a la información otorgada al aspirante del puesto o a las autoridades para contratarlo correctamente. (8:93)

Al redactar la descripción de puestos, se tienen que considerar las funciones principales, cuáles son las relaciones que se tendrán para el desarrollo de las mismas, el grado de autoridad, la experiencia adquirida, el grado académico, entre otros. Al tener establecidas las funciones inherentes al cargo se podrá realizar un inventario de las cualidades que se requieren para desempeñarse eficientemente, de ahí la importancia de una descripción acorde a las necesidades existentes.

#### **1.4.4. Reclutamiento de personal**

El papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas. A través del reclutamiento, la organización comunica a determinados candidatos la oferta de oportunidades de empleo.

##### **1.4.4.1 Reclutamiento Interno y Externo**

**El reclutamiento interno** se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

**El reclutamiento externo** se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Para que funcione bien, el reclutamiento externo debe hacer la búsqueda del personal de manera precisa y eficaz, para llegar y atraer los candidatos buscados.

## **Las principales técnicas de reclutamiento externo son:**

1. *Avisos en periódicos y revistas especializadas.* Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando el cargo es muy específico puede recurrirse a revistas especializadas.
2. *Agencias de reclutamiento.* Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:
  - a. Agencias operadas por el gobierno federal, estatal o municipal a través de las secretarías de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
  - b. Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro; por ejemplo, asociaciones profesionales o no gubernamentales.
  - c. Agencias particulares o privadas de reclutamiento. Son las más importantes fuentes de personal gerencial y de oficina. Algunas sólo cobran honorarios o tarifas a la organización por cada candidato admitido, de acuerdo con el salario de admisión. En general, el candidato no paga nada.
3. *Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.* La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones.
4. *Carteles o avisos en sitios visibles.* Vehículo de reclutamiento estático, indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina. En general, se fija en las proximidades de la organización, de la recepción o en sitios de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.

5. *Presentación de candidatos por recomendación de empleados.* La organización que estimula a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento.
6. *Consulta en los archivos de candidatos.* El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.+(1:95)

Para efectos de la presente investigación se emplearán las técnicas de reclutamiento como lo son los anuncios en prensa, recomendación de trabajadores, entre las más importantes.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar las plazas vacantes, a través del reclutamiento la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Dependiendo de la naturaleza del puesto a cubrir, se debe analizar si el reclutamiento a utilizar debe ser interno o externo, la importancia del reclutamiento consiste en emplear las técnicas y los medios adecuados para que este proceso sea eficiente y se logren los resultados esperados.

Así también si el proceso de reclutamiento es efectivo, se tendrá una buena base de candidatos para que la etapa de selección se pueda desarrollar con facilidad y tener opciones para elegir al recurso humano que mejor se adapte a las necesidades del puesto y de la institución.

#### **1.4.5 Selección de personal**

La selección de personas integra el proceso de incorporación de personas y sigue al reclutamiento, la selección es una actividad de elección, clasificación y decisión y por consiguiente descriptiva.

Mientras el objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección, el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.+(1:111)

Esta etapa tiene como propósito seleccionar al candidato idóneo para el puesto que se espera cubrir, son dos aspectos que se deben observar en el proceso de selección: la adecuación de las personas a los cargos y la eficiencia con que éstas se desempeñarán.

##### **1.4.5.1 Bases para la selección de personas**

La selección de personal es un sistema de comparación y elección. Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.+(1:115)

**GRÁFICA 1**  
**IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL CANDIDATO**



Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, pág. 116.

Para que el proceso de selección cumpla con las expectativas, se debe de tomar en cuenta la descripción técnica del puesto, ya que de esta dependerá el perfil a buscar. Es importante que se actualicen las descripciones para que al momento de renuncia o cambio de puesto se conozca con certeza las necesidades existentes, para saber las características que tiene que cumplir la persona que ocupará la plaza vacante.

### **1.4.5.2 Técnicas de Selección**

*1. Entrevista de selección.* La entrevista de selección es la técnica más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos, durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

*2. Pruebas de conocimientos o capacidades.* Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.

*3. Pruebas Psicométricas.* Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas.%(1:118)

Las técnicas de selección se deben preparar adecuadamente de acuerdo a los requisitos del puesto, los resultados obtenidos a través de estas darán la pauta para la toma de decisión, por lo que es necesario tener los conocimientos técnicos sobre la aplicación de las mismas, ya que de efectuarse inadecuadamente se estarán desperdiciando los recursos e incurriendo en costos adicionales.

#### **1.4.6 Contratación del personal**

Conocido el resultado, a través del cuadro de las técnicas de selección, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.

En los contratos de trabajo a celebrarse, debe considerarse el periodo de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a sus conocimientos, aptitudes, actitudes, esfuerzo, dedicación, colaboración, y destrezas y habilidades personales.

#### **1.4.7 Inducción de personal**

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto, seguridad y otras disposiciones. Si bien es común que estos programas formales sean impartidos por miembros del departamento de personal, la responsabilidad básica de inducción de un nuevo administrador recae necesariamente en su superior.+(4:409)

La inducción se realiza con el propósito de familiarizar al nuevo integrante con la organización, la forma de operar, los servicios que presta, es decir darle una perspectiva general de la empresa.

El programa de integración puede ser: formal o informal, el nuevo empleado es segregado y diferenciado para hacer explícito su papel de novato, aunque se formaliza la socialización. Es el caso de programas específicos de integración y orientación.

La socialización informal ubica al nuevo empleado inmediatamente en su cargo, con poca o ninguna atención especial.

Los métodos de socialización organizacional más utilizados son los siguientes:

1. Proceso selectivo: la socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas de trabajo, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas, el gerente y el estilo de administración, etc. Incluso antes que el candidato sea aceptado, el proceso de selección le permite obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.
2. Contenido del cargo: el nuevo empleado debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir después tareas gradualmente más complicadas y desafiantes.+(1:152)

Para que el empleado se pueda adaptar a la organización, es necesario que tenga claros los objetivos de la empresa, con ello se le estará orientando sobre cómo participará activamente en logro de los mismos.

### **1.4.7.1 Inducción general**

Se refiere a la información básica que incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. La inducción general debe incluir aspectos importantes como: horarios de trabajo, recorrido de las instalaciones, políticas, reglamento interno de trabajo, entre otros.

La introducción general a la empresa, suele llevarse a cabo en el departamento de personal: en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc.

Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del manual del empleado, dónde encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador le interesan sobre la historia de la negociación, quiénes la componen, qué produce, cuál es su organización, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, y finalmente, con su jefe inmediato.+(7:345)

En esta etapa se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema.

### **1.4.7.2 Inducción específica**

Esta es realizada por el supervisor, quien le explicará al empleado la naturaleza exacta del puesto, presenta a la persona sus nuevos colegas y lo familiariza con el sitio de trabajo.+(7:345)

En esta etapa se debe brindar toda la información específica del puesto a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

#### **1.4.8 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente.

Además la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.+(2: 357)

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de base para el análisis y toma de decisiones respecto a los empleados, es decir, de acuerdo a los mismos se puede ascender, trasladar, bajar de puesto o despedir al personal de la organización, lo cual constituye básicamente el pago a la forma en que los empleados realizan las actividades laborales.

#### **1.4.8.1 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

#### **1.4.8.2 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Para la evaluación del desempeño, se aplicará el método de escalas gráficas, con el cual se pretende estimar el grado de eficiencia con el que las personas están llevando a cabo las actividades.

##### **Método de escalas gráficas:**

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

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

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

El formato es de doble entrada en las filas (horizontales) estarán los factores de evaluación del desempeño y en las entradas de columnas (verticales) se colocarán los grados o graduaciones de los factores. En este método se incluirá a cada grado los puntos para cuantificar los resultados. Los factores estarán ponderados y tendrán valor en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación, se agregan frases en cada columna que representa un posible comportamiento acerca del factor a evaluar.+(2:367)

Conocer la eficiencia con que el personal realiza sus actividades permitirá establecer si se han logrado los objetivos organizacionales, la evaluación del desempeño se ha de realizar de manera periódica, lo cual ayudará a fortalecer los puntos débiles y comparar con las próximas evaluaciones si se han mejorado las deficiencias encontradas.

Para la implementación de la evaluación del desempeño hay que establecer las personas que la llevarán a cabo y le darán seguimiento, si no hay continuidad será imposible conocer el grado de avance obtenido.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**

El objetivo del presente capítulo, es dar a conocer la situación actual en materia de la administración de recursos humanos de la Fundación Educativa y Cultural El Shaddai, que se dedica a la educación pre-primaria, primaria, básicos y diversificado.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

En el desarrollo del presente análisis se aplicó el método científico en sus tres fases: en la fase indagadora se hizo una investigación documental y de campo, con el propósito de obtener las bases necesarias para la comprobación de las hipótesis.

La investigación de campo fue aplicada a la población de la Fundación El Shaddai, la cual corresponde a un total de 151 personas, para determinar la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, con una confianza del 0.95 y un error 0.10, con lo cual se obtuvo una muestra de 50 personas, se encuestó a 40 personas del área operativa y 10 del personal directivo.

Para la investigación documental se consultaron textos de administración y de gestión del talento humano, información acerca de la problemática vía internet, entre otros. Luego de recopilar la información se procedió a ordenarla, clasificarla y tabularla con el propósito de interpretar los datos y con ello desarrollar un informe con los resultados de la investigación, para cumplir así con la fase demostrativa y expositiva.

También se utilizó el método inductivo por medio del cual se fundamentó el análisis de los resultados descritos en la investigación.

## **2.2 Antecedentes**

La Fundación Educativa y Cultural El Shaddai (FUEDES), es una Institución Cristiana Educativa, sin fines de lucro, forma parte de Ministerios El Shaddai. Inició sus labores en el año 1987 con 35 alumnos.

Actualmente funcionan dos colegios en la ciudad de Guatemala, los cuales imparten educación bilingüe, el primero ubicado en la zona 14 y el segundo en la zona 16 el cual se encuentra acreditado por la Universidad de Oral Roberts de Estados Unidos y también cuenta con la acreditación AdvancED, lo que permite a los estudiantes poder ingresar a cualquier universidad norteamericana.

El crecimiento de la organización ha implicado también un crecimiento en el número de colaboradores, cuenta con 151 personas para el desarrollo de sus actividades, las cuales ocupan 23 distintos puestos de trabajo dentro de los departamentos existentes, los cuales se detallan en el organigrama de la fundación.

### **2.2.1 Misión**

Somos una institución Cristiana Educativa, sin fines de lucro, parte de Ministerios El Shaddai, dedicada a formar líderes cristianos a través de una educación integral de excelencia, basada en la cosmovisión bíblica, para transformar positivamente a Guatemala y las naciones de la tierra para la gloria de Dios.

### **2.2.2 Visión**

Formar líderes cristianos con una cosmovisión bíblica para transformar Guatemala y las naciones.

### **2.2.3 Objetivos generales**

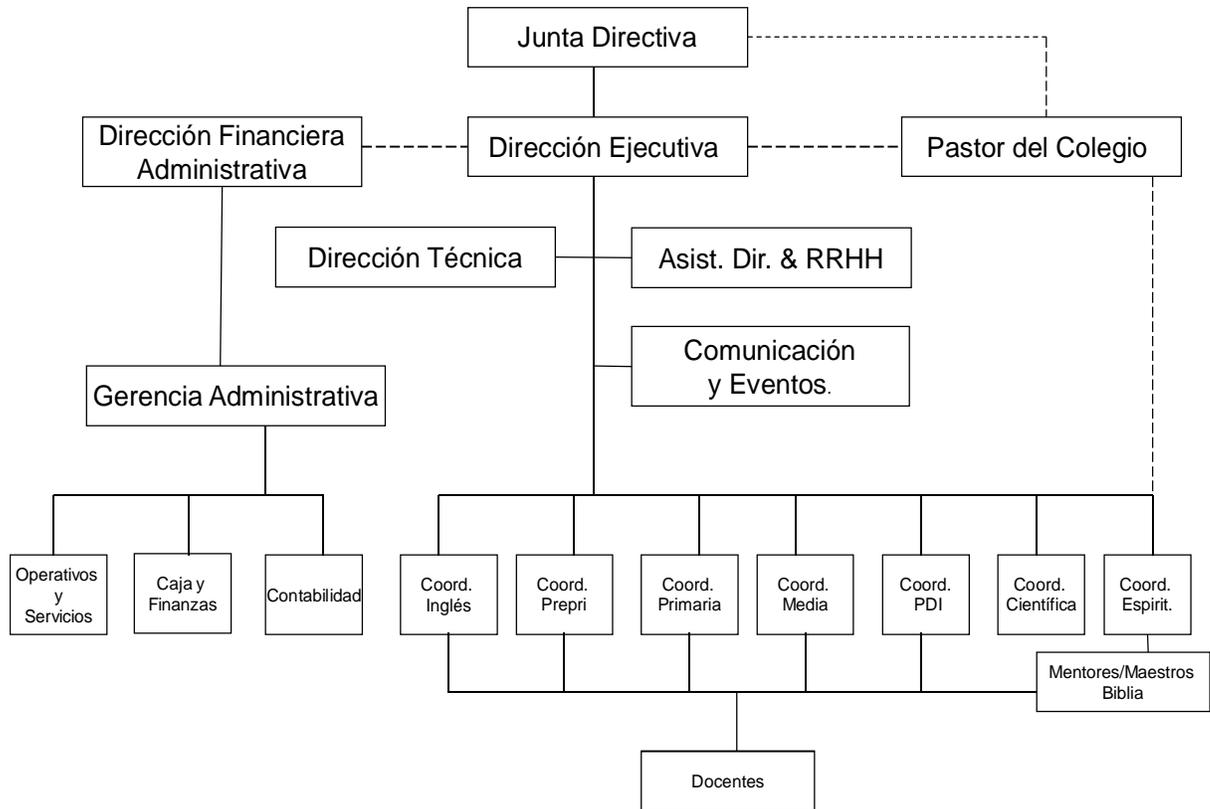
Formar líderes que:

1. Amen a Dios sobre todas las cosas.
2. Tomen decisiones de acuerdo a la voluntad de Dios.
3. Manifiesten tener visión de futuro, para la vida y la eternidad.
4. Impacten positivamente su entorno social y natural, según el diseño de Dios.
5. proyecten una vocación de mejoramiento permanente para cumplir su misión.

### **2.2.4 Estructura Organizacional**

De acuerdo a la información obtenida por parte de la administración de la Fundación El Shaddai, a continuación se presenta el organigrama actual:

**GRÁFICA 2**  
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO ACTUAL**  
**FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**



Fuente: organigrama elaborado por la administración de Fundación El Shaddai. Año 2008

De acuerdo al organigrama proporcionado por la administración, se puede observar que en la estructura actual no existe la unidad de recursos humanos, se comprobó que hay una persona que realiza actividades relacionadas, pero se carece de la unidad específica y personal designado a cumplir con dichas funciones, lo cual impide obtener resultados claros y precisos.

### **2.2.5 Legislación aplicable**

Como toda institución se debe regular por las principales leyes guatemaltecas, en materia fiscal goza de beneficios y exenciones, pero se debe cumplir con los requisitos y obligaciones formales ante la Administración Tributaria.

La Fundación El Shaddai, se rige por las leyes educativas y laborales, dentro de las más relevantes se pueden indicar las siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Ley de Educación Nacional
- Currículo Nacional Base
- Código de la Niñez
- Código de Trabajo
- Reglamento de Vacaciones para el Magisterio Nacional

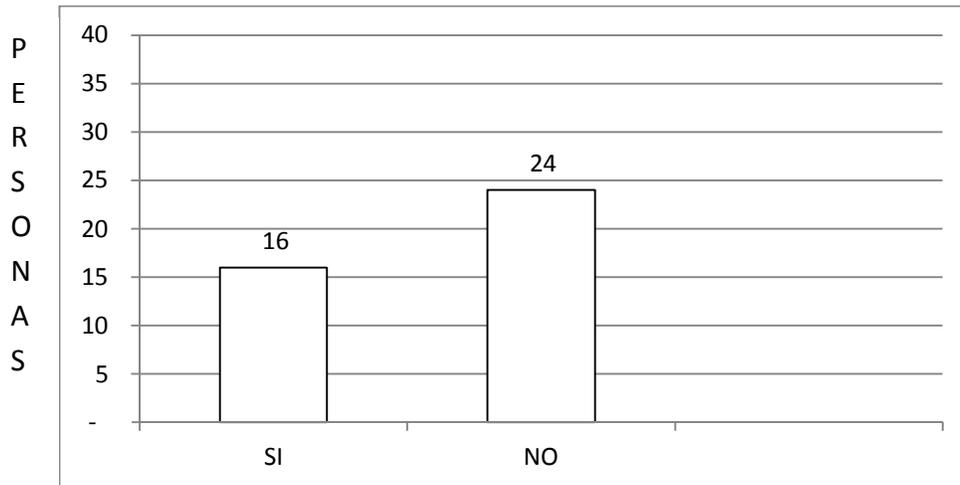
### **2.3 Resultados de la investigación**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada, indicando las deficiencias encontradas en los procesos de la gestión del talento humano.

#### **2.3.1 Conocimiento de los objetivos**

Se consultó al personal acerca de los objetivos organizacionales, sin embargo no todos tienen claro hacia donde enfocar sus esfuerzos. De 40 entrevistados del personal operativo únicamente 16 revelaron conocimiento de los objetivos, y 24 no fueron capaces de describirlos como se indica en la gráfica siguiente:

**GRÁFICA 3**  
**CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**  
**FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**



Fuente: elaboración propia. Año 2011

El desconocimiento de los objetivos organizacionales, implica que el personal no se desenvuelve adecuadamente en sus funciones, no existe compromiso con la organización, hay incertidumbre pues no se sabe con exactitud el papel que se debe desempeñar dentro de la institución, lo cual provoca desmotivación y falta de productividad.

### **2.3.2 Análisis de la gestión de los recursos humanos**

Con el propósito de conocer la problemática actual, se procedió a evaluar las etapas más importantes relacionadas con la administración de personal, debido al crecimiento alcanzado en los últimos años, entre ellas: la planeación de los recursos humanos y los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño entre otros.

### **2.3.2.1 Planeación del recurso humano**

Al considerar el proceso de planeación se entrevistó a 10 de los directivos respecto a la existencia de una base de datos de recursos humanos, de los cuales 8 respondieron en forma afirmativa, también se tiene información sobre posibles candidatos a ocupar plazas cuando se requiera o se presente la oportunidad. Es importante indicar que la base de datos no se encuentra actualizada y no hay una persona designada para el mantenimiento de la misma.

También se consultó sobre la planeación para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos, a lo cual el 3 indicaron que sí, 3 no tiene ninguna planificación y 4 no respondieron.

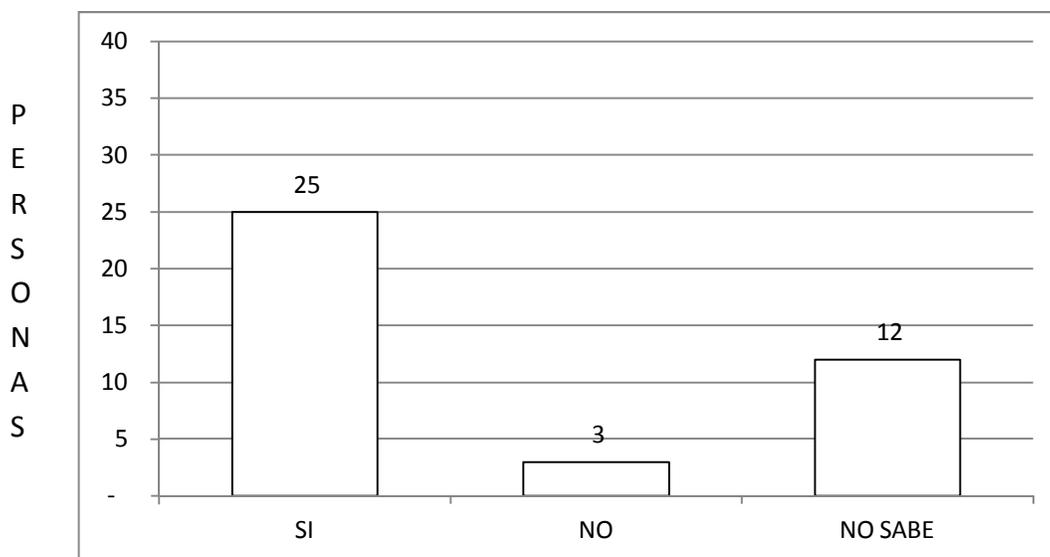
Lo anteriormente expuesto pone en evidencia que no se cuenta con una planeación adecuada, lo cual es contraproducente debido que al existir necesidades de personal no hay capacidad para cubrir las plazas vacantes, lo que provoca que no se logren los objetivos, se sobrecargue al personal, se incurra en costos adicionales y sobre todo que se realice una contratación improvisada.

El personal directivo no tiene conocimiento de la metodología a emplear en la planificación de recursos humanos, ya que 7 de los 10 entrevistados mostró desinformación al respecto, lo que redundo en diversidad de criterios y problemas constantes en el desempeño de las funciones de los empleados.

### 2.3.2.2 Organización

Para saber si el personal tiene conocimiento de la estructura organizacional se les cuestionó sobre la existencia del organigrama:

GRÁFICA 4  
CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI

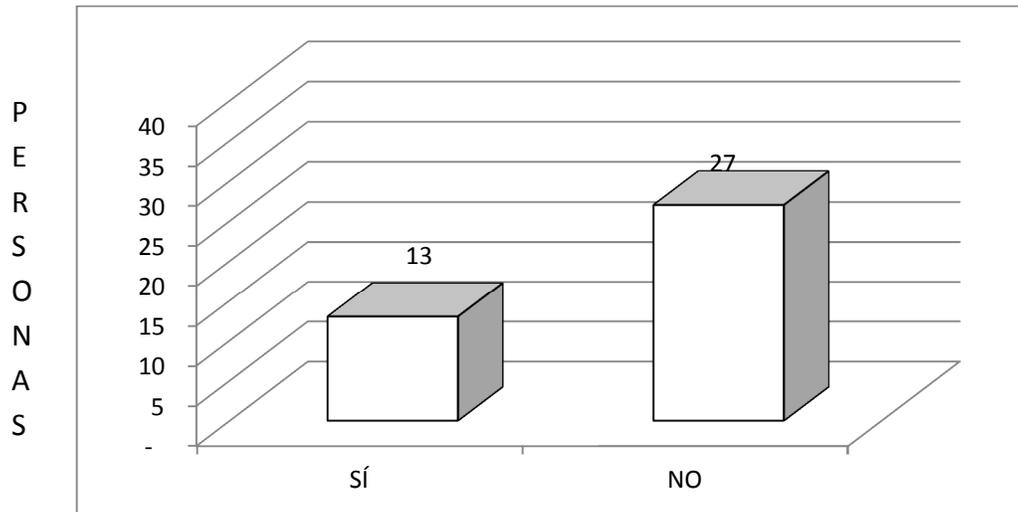


Fuente: elaboración propia. Año 2011

La gráfica anterior pone en evidencia la falta de comunicación e información relacionada con la estructura de puestos, esto incide negativamente ya que el personal no tiene clara la jerarquía y la posición que ocupa dentro de la institución, también provoca la evasión de responsabilidades.

Para determinar la existencia de la unidad de recursos humanos, se revisó el organigrama proporcionado por la administración y se confirmó a través de la encuesta realizada, los resultados obtenidos reflejan la realidad existente:

GRÁFICA 5  
EXISTE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI



Fuente: elaboración propia. Año 2011

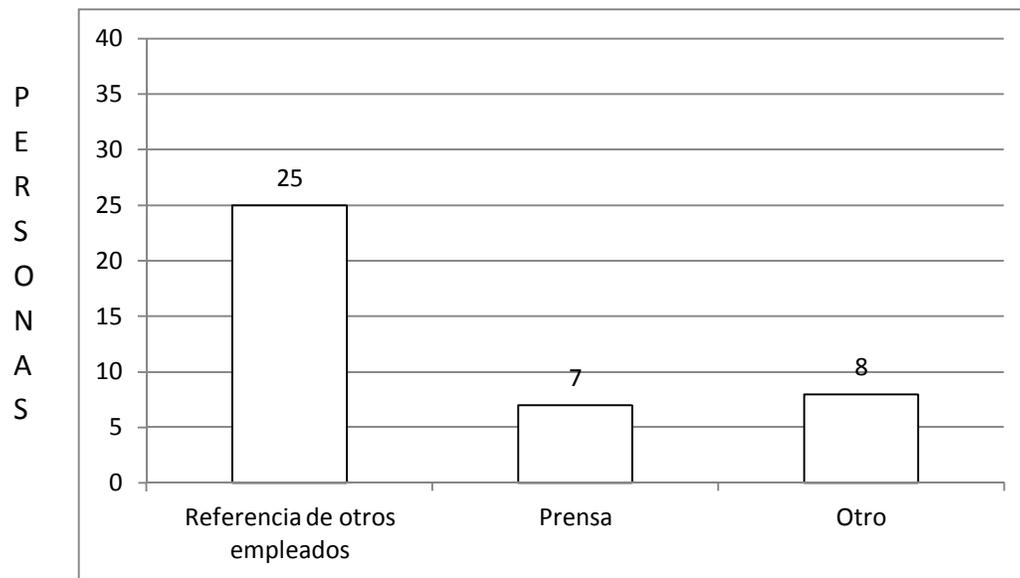
De acuerdo a la gráfica anterior, el personal que respondió en forma afirmativa es por la falta de conocimiento de la estructura de la empresa, ya que dicha unidad es inexistente. Esto muestra la falta de comunicación y confusión que se tiene respecto al tema.

Las funciones de la administración de recursos humanos son realizadas de manera segmentada, es decir cada jefe de área contrata o despide personal de acuerdo a su criterio y necesidad omitiendo relaciones y funciones, provocando el desaprovechamiento de los recursos y la falta de cumplimiento de los objetivos.

### 2.3.2.3 Proceso de reclutamiento

La institución utiliza fuentes internas y externas para el proceso de reclutamiento de personal, lo cual se evidenció en los resultados del cuestionario realizado. De las fuentes internas utilizadas se puede mencionar la recomendación de empleados y de las externas: prensa, radio e internet.

GRÁFICA 6  
FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI



Fuente: elaboración propia. Año 2011

La referencia de empleados no ha dado buenos resultados, debido a que no se toma en cuenta los requisitos del perfil del puesto, contratando candidatos que no puede desempeñarse eficientemente. Con relación a las fuentes externas no se cuenta con la técnica adecuada por ello se utilizan en menor escala, desaprovechando esta forma de captar candidatos.

Cabe mencionar que también se consultó si existe una persona designada para el proceso de reclutamiento, sin embargo esta tarea no es realizada por una persona o departamento específico.

El siguiente cuadro muestra las respuestas obtenidas por parte del personal directivo:

**CUADRO 1**  
**PERSONA DESIGNADA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**  
**FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**

No.	Gerente General	Psicóloga	No respondió	Gerente Administrativo	Recursos Humanos	Asistente Dirección
1	X	X				
2	X	X				
3				X		
4	X			X		
5			X			
6					X	
7						X
8					X	
9					X	
10			X			

Fuente: elaboración propia. Año 2011

El proceso de reclutamiento de personal es efectuado por diferentes personas, lo anterior pone de manifiesto la carencia de una unidad que realice los procedimientos adecuados para proveer de personal a la empresa dentro del contexto de la administración del recurso humano. Como consecuencia los resultados obtenidos no son los más precisos para atraer candidatos idóneos que ocupen las plazas vacantes.

El reclutamiento no es eficiente, ya que se convocan a muchas personas que no cumplen con los requisitos de las plazas vacantes, lo que hace que se incrementen los costos del mismo ya que muchas veces lo hacen dos o más personas al mismo tiempo.

#### 2.3.2.4 Proceso de Selección

Atraer muchos candidatos que no cumplen con los requisitos para las plazas vacantes, implica que el proceso de selección no cumpla con las expectativas deseadas, el personal directivo indicó que la selección de personas no está siendo realizada por una persona específica:

**CUADRO 2**  
**PERSONA DESIGNADA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN**  
**FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**

No.	Gerente General	Psicóloga	No respondió	Gerente Administrativo	Recursos Humanos	Asistente Dirección
1	X	X				
2	X	X				
3				X		
4			X			
5			X			
6					X	
7		X				
8					X	
9					X	
10			X			

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Al no existir la unidad encargada de la selección de personas, la tarea de elegir a los mejores candidatos para las vacantes disponibles puede resultar infructuosa. Así también, la falta de un adecuado reclutamiento no permitirá hacer la selección de una forma efectiva.

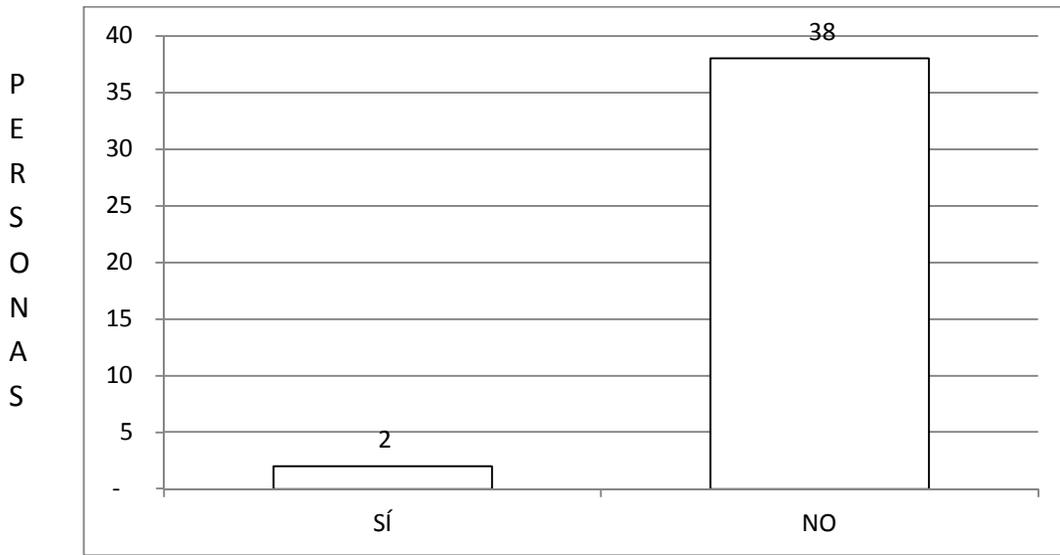
Como parte de la selección de personas deben considerarse los requisitos a cubrir en cada puesto de trabajo, de lo cual se confirmó que sí existen descripciones técnicas de puestos, sin embargo al indagar sobre esta situación se detectó que no se encuentran actualizadas, se consultó a los directivos de los cuales 6 respondieron afirmativamente y 4 indicaron lo contrario. El no tener actualizadas las descripciones de los puestos muestra la falta de una unidad específica que cumpla con esta función.

Es importante indicar que actualmente se están utilizando distintos criterios para la selección, incluso se mostró desconocimiento por parte del personal directivo sobre cuáles son los criterios que se deben aplicar en esta etapa, ya que no se encuentran definidas las bases para la selección del personal.

Lo anterior indica que esta etapa está siendo realizada únicamente para ocupar una plaza vacante y no con el fin de colocar a la persona idónea para el puesto.

Con relación a pruebas médicas se estableció que a la mayoría del personal no se le aplicó dicha evaluación, lo cual se demuestra con la siguiente representación gráfica:

GRÁFICA 7  
EXÁMENES MÉDICOS REALIZADOS AL PERSONAL  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI



Fuente: elaboración propia. Año 2011

No se efectúan exámenes médicos al personal de nuevo ingreso, esto implica que la empresa no tenga un panorama claro del estado de salud del personal que está contratando, lo cual podría repercutir en índices de ausentismo y deserción.

Después de las pruebas psicométricas y de capacidad, se analizan los resultados obtenidos, así como la información proporcionada por los candidatos y se trasladan a los directivos para que en conjunto con la administración se tome la decisión final para la contratación del candidato que se considera el idóneo.

### **2.3.2.5 Contratación**

Posterior al proceso de selección, se procede a la contratación, para ello se toma en cuenta al candidato que cumpla con los requisitos y especificaciones del puesto, sin embargo se detectó que muchas veces el personal contratado no cumplió con los requisitos mínimos, la contratación está a cargo de la directora general y el jefe de área, quienes le confirman telefónicamente a la persona que ha sido contratada.

Según indicó el personal directivo, al personal de nuevo ingreso, se le da a conocer el reglamento, y se le indican sus responsabilidades y atribuciones, también se le explica la forma de pago y la papelería necesaria para completar dicho proceso, al verificar esta información el personal operativo indicó lo contrario, con lo cual se demuestra la falta de efectividad en los procesos.

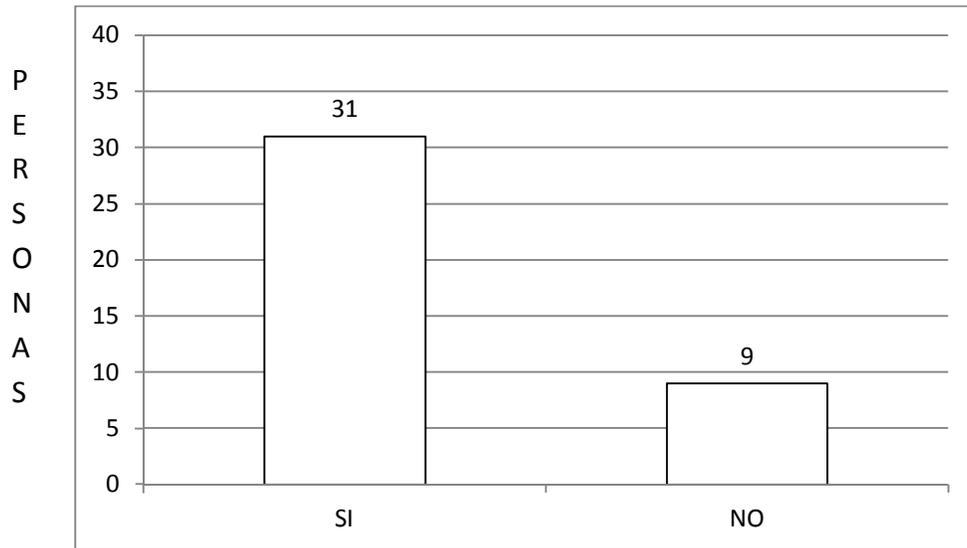
Al personal contratado se le informa sobre las prestaciones que tiene derecho y que estará en un periodo de prueba de dos meses, si concluido el mismo su desempeño es satisfactorio se procede a la firma del contrato de trabajo.

### **2.3.2.6 Proceso de Inducción**

Esta etapa es responsabilidad de los coordinadores o jefes de área, de los encuestados 8 indicaron que si se realiza el proceso de inducción y 2 lo negaron, no se encuentran establecidos los procedimientos y las políticas adecuadas para darle seguimiento a esta etapa, que es importante en la gestión de recursos humanos.

Se le consultó al personal operativo, cual fue el tipo de inducción recibida y de qué forma le explicaron sus funciones y responsabilidades, así como los objetivos y tareas inherentes a su cargo:

**GRÁFICA 8**  
**INDUCCIÓN RECIBIDA**  
**FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**



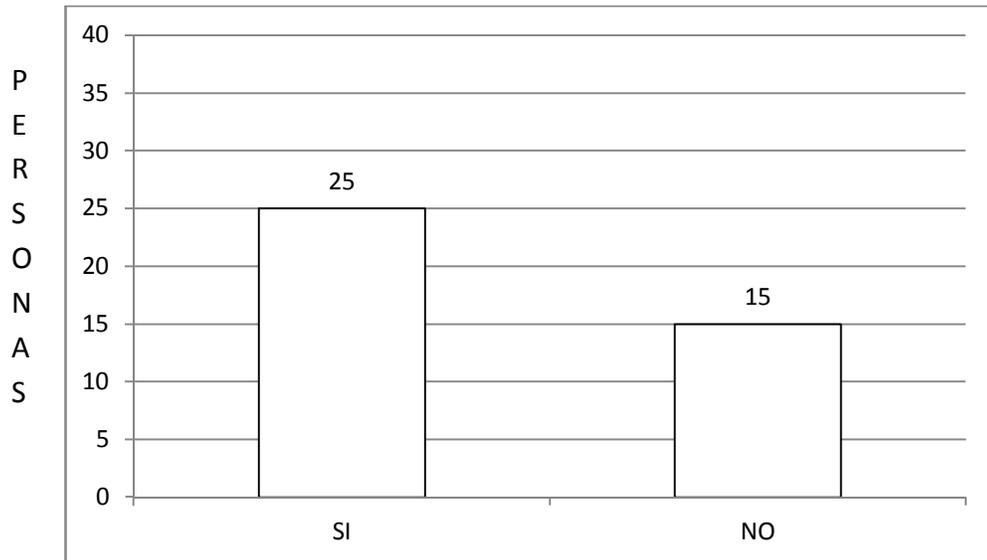
Fuente: elaboración propia. Año 2011

No todo el personal ha recibido instrucciones precisas de las tareas a cumplir, esto debido a la falta de planificación e improvisación, lo que es preocupante debido a que no se tiene claridad de las funciones y tareas a ejecutar, lo cual trae como resultado la improductividad y pérdida de recursos.

### **2.3.2.7 Evaluación del desempeño**

Según la información obtenida respecto a la evaluación del desempeño, no se aplica a todo el personal, se hace de manera empírica, es decir por simple inspección de labores, lo anterior muestra que no existe un modelo específico y formal para esta fase.

**GRÁFICA 9**  
**APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**

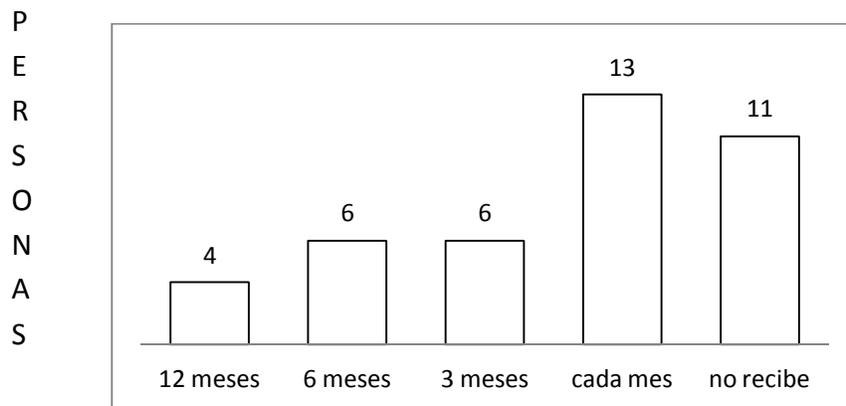


Fuente: elaboración propia. Año 2011

Otro aspecto a considerar en la evaluación del desempeño es la temporalidad con que ésta se efectúa, al no existir un programa formal, no se aplican evaluaciones periódicas, lo cual incide negativamente, puesto que no se tiene una perspectiva clara de cómo están realizando los colaboradores sus actividades.

Se consultó al personal sobre la temporalidad de las evaluaciones del desempeño:

**GRÁFICA 10**  
**TEMPORALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**



Fuente: elaboración propia. Año 2011

No contar con un programa periódico para evaluar el desempeño, impide conocer el potencial de las personas, bloquea las oportunidades de crecimiento, disminuye la productividad y desmotiva a los miembros de la organización, ya que no permite establecer políticas de compensaciones y promociones.

La evaluación del desempeño está a cargo de los jefes de área, sin embargo no se utiliza la metodología adecuada, lo cual pone de manifiesto la falta de conocimiento para medir el rendimiento del personal.

### **2.3.2.8 Índice de rotación de personal**

La falta de planificación, así como las deficiencias en los procesos de la gestión de personas ha dado como resultado movimiento de personas en forma considerable y poca estabilidad laboral, a continuación se presenta el índice de rotación correspondiente a los últimos 5 años, así como las admisiones y desvinculaciones del personal.

La fórmula utilizada para el cálculo del índice de rotación es la siguiente:

$$IR = \left[ \frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

Donde:

IR = Índice de rotación

A = Admisiones

D = Desvinculaciones

PE = Promedio de empleados

**CUADRO 3**  
**ROTACIÓN DE PERSONAL**  
**FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**

<b>Año</b>	<b>Admisiones</b>	<b>Desvinculaciones</b>	<b>Promedio empleados</b>	<b>Índice de rotación</b>
2007	45	17	138	22%
2008	48	27	147	26%
2009	45	44	142	31%
2010	37	37	152	24%
2011	49	44	144	32%

Fuente: elaboración propia. Año 2011

De acuerdo al índice obtenido se puede decir que hay una alta rotación de personal, pues idealmente este porcentaje debe de estar entre un 5% y un 15%, esto influye negativamente en la organización.

El personal directivo indicó que la alta rotación de personal ha sido principalmente por despidos y renunciaciones de los colaboradores, todo esto por las deficiencias de los procesos de reclutamiento y selección principalmente. Entre los problemas más comunes podemos mencionar los siguientes: no se cumplen los objetivos en el tiempo deseado, hay incertidumbre por parte del personal en las tareas que debe realizar, debido a la contratación de forma emergente, se recarga al personal, pues se tiene que trabajar tiempo extraordinario.

El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para la organización, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal.

Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado.

Si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, provoca problemas a la empresa.

Derivado de lo anterior es necesario implementar los procesos de reclutamiento y selección de personal de forma eficiente, que permita reducir los problemas actuales en beneficio de la organización.

### 2.3.2.9 Costos actuales de los procesos de admisión de personas

De acuerdo a la información proporcionada por los ejecutivos de la empresa, se logró establecer los costos actuales en los cuales se está incurriendo, el detalle es el siguiente:

CUADRO 4  
COSTOS ACTUALES DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI

a) Anuncio en prensa	Q	2,000.00
b) Pruebas psicométricas	Q	1,000.00
c) Costo promedio de tiempo invertido por personal directivo en:		
Reclutamiento	Q	600.00
Selección	Q	600.00
Inducción	Q	600.00
d) Promedio de tiempo extra pagado	<u>Q</u>	<u>600.00</u>
Total	Q	5,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011

De acuerdo a los costos obtenidos, el colegio está desembolsando en promedio Q5,400.00 por la contratación de empleados, al hacer la relación del índice de rotación para el último año se obtiene el total de costos estimados en la gestión de personas: se multiplica el costo promedio de contratación (Q5,400.00) por el número de empleados (151), por la tasa de rotación (32%) lo cual da un total de Q260,928.00, esto debido a las deficiencias existentes en la organización.

## **2.4 Análisis de resultados**

Al momento de finalizar la investigación, se determinó que en la Fundación Educativa y Cultural El Shaddai, no se lleva a cabo la planificación de los procesos relacionados con la necesidad de recursos humanos, lo cual trae como resultado que se tenga que actuar de manera improvisada. Derivado de lo anterior, el personal tiene desconocimiento de los objetivos.

Es importante resaltar, que las descripciones de puestos no se encuentran actualizadas, aspecto que incide negativamente en el desenvolvimiento por parte del personal de nuevo ingreso acerca de sus atribuciones.

No se encuentran definidas las políticas a utilizar para el reclutamiento y selección, y no se cuenta con la base técnica para realizar estos procesos, por lo que se cuenta con muchas deficiencias al respecto, por lo tanto el personal contratado no es el más idóneo para desempeñar sus labores. El medio más utilizado para el reclutamiento es la recomendación por parte de los empleados, pero está siendo deficiente ya que no se consideran los requisitos de los puestos y solo se hace para cubrir la eventualidad. Tampoco se está aprovechando la utilización de otras fuentes que podrían ser más efectivas por la falta de conocimiento técnico.

El proceso de selección está siendo realizado por varios directivos al mismo tiempo, lo cual implica diversos criterios y lentitud para contratar nuevos empleados, así como inversión de tiempo en estas actividades, tampoco se hacen pruebas médicas que permitan conocer la salud y estado físico de las personas.

El personal directivo indicó que sí le dan instrucciones sobre las tareas a desempeñar en el cargo a sus colaboradores, sin embargo éstos al ser consultados respondieron de forma negativa, por lo que no se desarrollan con eficiencia sus actividades y no se logra el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al indagar sobre la evaluación del desempeño se constató que no se cuenta con un programa periódico que permita conocer la eficiencia con que el personal está realizando sus labores, lo que trae consecuencias negativas, así también no se puede determinar con certeza qué personas necesitan mejorar su rendimiento.

Se efectuó el análisis del índice de rotación de personal de los últimos cinco años, y se observó una alta rotación, esto como resultado de la inestabilidad laboral que sienten los empleados, y las deficiencias en los procesos de gestión de personal, el porcentaje más alto obtenido para el año 2011 es de un 32%, situación preocupante, ya que se están generando altos costos en la contratación del personal y un desaprovechamiento de los recursos, el costo actual de la gestión de recursos humanos es de Q260,928.00 anualmente.

Derivado de la problemática encontrada es necesario que se implemente la Unidad de Recursos Humanos, que sea la encargada de realizar la administración del personal, por lo que a continuación se presenta en el siguiente capítulo la propuesta de creación de esta unidad, para fortalecer las debilidades encontradas, desarrollando las políticas y programas necesarios cumplir los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO III**

### **CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI**

El propósito del presente capítulo es dar una solución a la problemática descrita anteriormente, por lo que se propone la implementación de la Unidad de Recursos humanos, con la cual se logrará el cumplimiento de los objetivos y eficiencia en la administración del personal.

#### **3.1 Presentación**

A continuación se presenta la propuesta para la creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Fundación El Shaddai. El diagnóstico fue la base para determinar las deficiencias existentes en materia de recursos humanos.

En este capítulo se abordan distintos aspectos, los cuales se consideran necesarios para la administración del personal, entre ellos, la estructura organizacional, procesos de reclutamiento y selección. La implementación de la propuesta permitirá a la organización fortalecer su funcionamiento y el logro de sus objetivos. Tomando en cuenta que al contar con personal idóneo para los puestos, la institución está siendo eficiente en la utilización de los recursos.

La labor integral del departamento en todas sus áreas, comprende la realización de actividades para que se formalice el sistema de recursos humanos, considerándose en la organización a las personas como elemento básico, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para contribuir a la productividad.

### **3.1.1. Objetivo**

Apoyar a la organización por medio de la utilización de los instrumentos, guías y sugerencias que se proponen para el mejor desempeño de las funciones relacionadas con la administración del recurso humano.

### **3.1.2 Alcances de la propuesta**

La propuesta ayudará a fortalecer los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño y otras actividades afines, de manera que sea una unidad de apoyo y asesoría a las unidades o departamentos que así lo requieran.

### **3.2 Pasos para la implementación de la unidad de recursos humanos**

- a) Presentación de la propuesta para la creación de la unidad de recursos humanos a la Junta Directiva de Fundación El Shaddai, para la autorización y financiamiento.
- b) Aprobación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos: comunicar la decisión a los gerentes para proceder a la implementación.
- c) Remodelación de las instalaciones para ubicar físicamente las oficinas de la unidad de recursos humanos.
- d) Compra de mobiliario y equipo necesario.
- e) Procesos de reclutamiento y selección para el coordinador y asistente de recursos humanos.
- f) Inducción al personal contratado para la unidad de recursos humanos.

- g) Implementación de los procesos de reclutamiento y selección de personas, el cual se aplicará a los nuevos empleados.
- h) Implementación del proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso, siguiendo la planificación descrita en la presente propuesta.

### **3.3 Unidad de Recursos Humanos**

En el siguiente apartado se describe la estructura que conformará la Unidad de Recursos Humanos propuesta para la Fundación Educativa y Cultural El Shaddai, que contiene los elementos básicos para la implementación.

#### **3.3.1 Misión**

Ser la unidad administrativa encargada de proveer a la organización personal capaz de cumplir con los objetivos y metas organizacionales, por medio del reclutamiento y selección de candidatos que mejor se adapten al perfil institucional, así como promover el desarrollo integral de los miembros de la institución.

#### **3.3.2. Visión**

Ser una unidad de recursos humanos que promueva el desarrollo del personal, utilizando eficientemente las capacidades de los colaboradores para el mejor desempeño y rendimiento laboral.

### **3.3.3 Objetivos:**

- Dotar, desarrollar y mantener a las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la Institución.
- Mantener actualizada la base de datos del personal y los registros de los mismos.
- Actualizar los expedientes del personal activo, así como revisar si cuentan con toda la documentación legal y las acreditaciones correspondientes.
- Elaborar y mantener un manual de los diferentes procedimientos que se desarrollan en el departamento de recursos humanos.
- Desarrollar actividades recreativas y culturales que promuevan el desarrollo integral de las personas.

### **3.3.4 Funciones básicas:**

Las principales funciones a realizar en la unidad de recursos humanos son las siguientes:

- Desarrollar y aplicar los procesos de reclutamiento de personal.
- Desarrollar y aplicar el proceso de selección.
- Dar inducción al personal de nuevo ingreso.
- Desarrollar el proceso de evaluación del desempeño.
- Realizar pagos a personal a través de la elaboración de planillas.
- Elaborar planillas de IGSS y demás trámites correspondientes.
- Elaborar suspensiones laborales.
- Calcular prestaciones laborales e indemnizaciones.
- Controlar jornadas laborales.

### **3.3.5 Lineamientos de recursos humanos:**

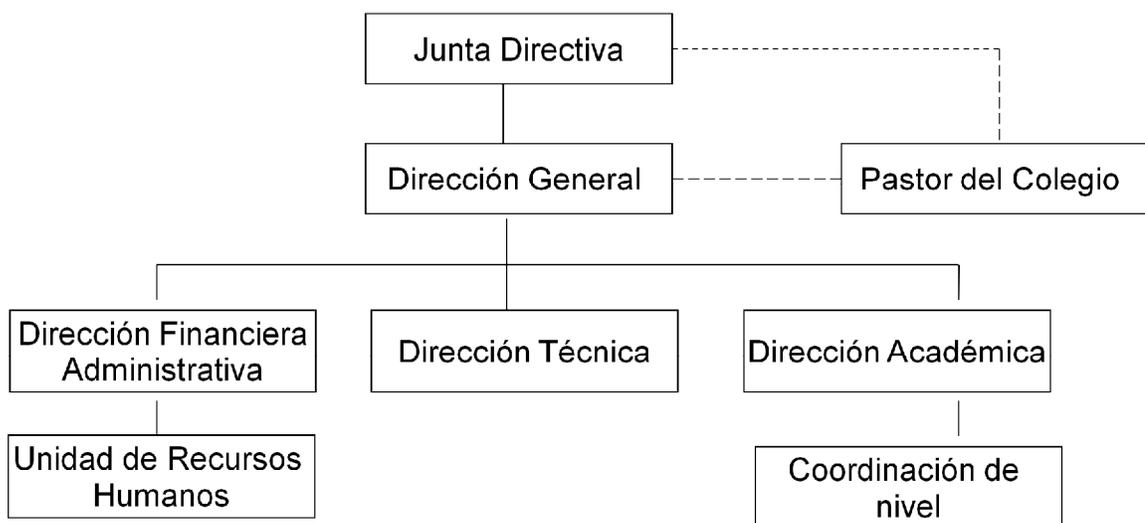
- Los puestos de nueva creación serán autorizados por la gerencia general.
- La unidad de recursos humanos suministrará asesoría sobre asuntos relacionados con el personal a las otras gerencias de la empresa, cuando así lo requieran.
- El personal de nuevo ingreso a puestos existentes deberá ser autorizado por el coordinador del departamento de recursos humanos.
- Únicamente se contratarán a personas que hayan realizado y aprobado el proceso de selección.
- Los procesos de contratación serán establecidos por la unidad de recursos humanos, la que comprobará las cualidades de honestidad, responsabilidad y ética, entre otras, por medio de los documentos que en su momento serán requeridos.
- El personal contratado pasará por un periodo de prueba de dos meses de acuerdo al Código de Trabajo. En este periodo se evaluará si sus aptitudes, actitudes y destrezas son las requeridas por el puesto.
- Los colaboradores de reciente ingreso, realizarán el proceso de inducción.
- La capacitación se proporcionará a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño.
- Establecer planes de compensaciones y beneficios sociales adecuados a las necesidades del personal de la empresa.

- Los sueldos serán establecidos por el coordinador del departamento de recursos humanos y autorizados por el gerente general.
- El desempeño del personal será evaluado, como mínimo una vez al año.

### 3.3.6 Diseño organizacional

La unidad de recursos humanos será la encargada de realizar las actividades para la gestión de los procesos de recursos humanos. A continuación se propone redefinir el organigrama general incluyendo la unidad a implementar:

GRÁFICA 11  
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI



Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

En el organigrama anterior, se propone agregar a la estructura de la organización la unidad de recursos humanos, que dependerá de Dirección Financiera y Administrativa.

#### **3.3.6.1 Jerarquías y tramos de control**

Para establecer el nivel jerárquico de la unidad de recursos humanos, se establece que tendrá tres niveles jerárquicos, constituidos en el nivel técnico por el coordinador de recursos humanos, y en el operativo por el asistente de la unidad, y su responsabilidad será ascendente hacia el coordinador de recursos humanos de quién recibirá órdenes directamente.

El gerente administrativo será el inmediato superior del coordinador de recursos humanos, también será de apoyo a los otros gerentes en lo que respecta a la gestión de personas, principalmente en los procesos de reclutamiento y selección.

El coordinador de recursos humanos tendrá a su cargo la unidad de recursos humanos, será el responsable de la gestión del talento humano, y tendrá autoridad sobre el asistente de su unidad, quién le apoyará en la ejecución de los procesos a efectuarse.

#### **3.3.6.2 Puestos**

La unidad de recursos humanos funcionará con dos puestos de trabajo, el coordinador de la misma será el responsable de planificación estratégica de la nueva unidad, deberá velar por la adecuada ejecución de los planes y el logro de los objetivos planteados, el salario mensual propuesto será de nueve mil quetzales exactos (Q 9,000.00).

También se contratará un asistente para la unidad de recursos humanos, y sus funciones principalmente serán la convocatoria, incorporación y adaptación de los nuevos miembros de la organización, el salario asignado a este puesto será de cuatro mil quetzales exactos. (Q4,000.00).

### **3.3.6.3 Descripción técnica de puestos de la unidad de RRHH**

Las descripciones de puestos serán necesarias para los procesos de reclutamiento y selección, como la organización no cuenta con la unidad de recursos humanos, será necesario elaborar las descripciones de puestos para la misma, así también se tomará como modelo para elaborar las otras descripciones de puestos que sean necesarias.

De acuerdo al diseño propuesto, será necesario contar con las descripciones de puestos para el coordinador de la unidad de recursos humanos y su asistente.

Esta descripción contiene en general, información sobre el puesto, tal como el nivel jerárquico que ocupa, las tareas o atribuciones, las relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad, entre otros aspectos importantes del puesto. Estas descripciones se incluyen a continuación:

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<p><b>Título del puesto:</b></p> <p><b>Ubicación administrativa:</b></p> <p><b>Jefe inmediato superior:</b></p> <p><b>Subalternos:</b></p>	<p>Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Unidad de Recursos Humanos</p> <p>Gerente Administrativo</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p>
<p><b>Descripción general del puesto:</b></p> <p>Es un puesto de carácter administrativo, encargado de planificar, organizar y dirigir todo lo referente al buen funcionamiento de la unidad de recursos humanos. Asesorará a los otros ejecutivos de la empresa en cuanto al personal a su cargo, para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	
<p><b>Atribuciones:</b></p> <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>• Trabajar en equipo.</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>• Reclutar personal.</li> <li>• Seleccionar personal.</li> <li>• Clasificar y analizar hojas de vida.</li> <li>• Citar a los candidatos para aplicarles entrevistas y/o pruebas según el puesto a ocupar.</li> <li>• Realizar el proceso de inducción general al personal de nuevo ingreso.</li> </ul>	

- Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad.
- Presentar y ejecutar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la empresa.
- Proponer a gerencia general a corto plazo, el manejo de la estructura de compensaciones y beneficios de los empleados, por medio de políticas salariales.
- Otras atribuciones que correspondan a su área de trabajo.

### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto tendrá relaciones de trabajo con el gerente administrativo y con el asistente de recursos humanos.

### **Autoridad**

Encargado de la administración general de la unidad de recursos humanos, delega funciones al personal bajo su cargo para dar cumplimiento a las actividades de acuerdo a los objetivos planeados.

### **Responsabilidades**

- Cumplir los objetivos para el éxito de las labores de la unidad.
- Velar por el uso adecuado y mantenimiento del mobiliario y equipo de la unidad bajo su mando.

### **Especificaciones del puesto**

#### a) Título

~ Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.

#### b) Experiencia

~ Mínimo de 4 años en puestos gerenciales de recursos humanos.

c) Habilidades

- ~ Excelentes relaciones humanas.
- ~ Vocación de servicio.
- ~ Trabajar en equipo.
- ~ Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal.
- ~ Don de mando, iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones.
- ~ Dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos.

d) Destrezas

- ~ Manejo de programas de computación.

d) Otros requisitos

- ~ Conocimiento del idioma inglés.
- ~ Honorabilidad y honradez
- ~ Amplio conocimiento en empresas de servicio.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<p><b>Título del puesto:</b></p> <p><b>Ubicación administrativa:</b></p> <p><b>Jefe inmediato superior:</b></p> <p><b>Subalternos:</b></p>	<p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Unidad de Recursos Humanos</p> <p>Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Ninguno.</p>
<p><b>Descripción general del puesto:</b></p> <p>Es un puesto de carácter administrativo a nivel operativo, apoyará y participará en todo lo que competa a la unidad de RRHH, contribuirá al logro de los objetivos planteados, será el encargado de la ejecución de los procedimientos de admisión y aplicación de personas.</p>	
<p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los anuncios de reclutamiento de acuerdo a los requerimientos del puesto.</li> <li>• Cotizar como mínimo tres medios de comunicación para la publicación del anuncio de reclutamiento.</li> <li>• Recibir y analizar todos los documentos obtenidos en el reclutamiento.</li> <li>• Programar y concertar citas con los candidatos seleccionados para la primera entrevista.</li> <li>• Analizar, actualizar y proporcionar solicitudes de empleo a los candidatos.</li> <li>• Reproducir pruebas teóricas y prácticas.</li> <li>• Coordinar las citas de los candidatos seleccionados para someterlos a pruebas psicométricas.</li> <li>• Elegir con el coordinador de recursos humanos, a los candidatos para segunda entrevista y programar citas.</li> </ul>	

- Confirmar referencias laborales y personales de los candidatos.
- Evaluar los resultados de las entrevistas, pruebas y referencias de los candidatos.
- Proporcionar a los nuevos empleados, los documentos, herramientas e información para su rápida adaptación en la organización.
- Archivar los expedientes de los empleados.
- Evaluar y retroalimentar los procedimientos de admisión e inducción de personas.
- Analizar y presentar un informe al coordinador de recursos humanos de los resultados obtenidos en los procesos de admisión e inducción de personal.
- Cualquier actividad que surja y tenga relación con su puesto de trabajo.

### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, tendrá relación con el personal de toda la empresa, y de manera subordinada con el coordinador de la unidad de recursos humanos.

### **Autoridad**

Ninguna.

### **Responsabilidades**

- Cumplir eficientemente con los procedimientos y atribuciones asignadas.
- Control de la base de datos de reclutamiento.
- Manejo de documentación confidencial.
- Velar por el adecuado uso y mantenimiento de las herramientas y equipo de trabajo.

## **Especificaciones del puesto**

### a) Escolaridad

- Cuarto año aprobado en la carrera de psicología, administración de empresas o carrera afín.

### b) Experiencia

- Dos años en puestos similares.

### c) Habilidades

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

### d) Destrezas.

- Manejo de equipo de computación.

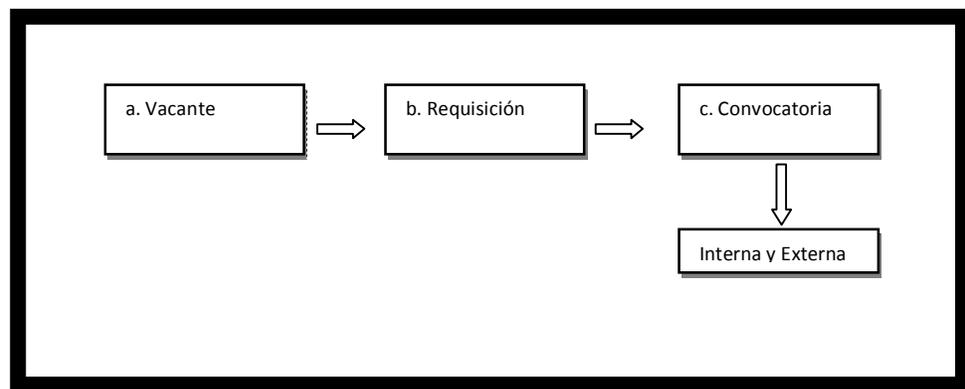
### e) Otros requisitos

Honorabilidad y honradez.

### 3.3.7 Proceso de Reclutamiento

La etapa de reclutamiento es fundamental, ya que es necesario tener personal idóneo para las vacantes existentes.

GRÁFICA NO. 12  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI



Fuente: Elaboración propia. Año 2011

El proceso de reclutamiento propuesto para la unidad de análisis tomará como base las actividades siguientes:

- Determinar las necesidades de reclutamiento.
- Solicitar la autorización para la contratación para el puesto vacante.
- Cotización de los medios de publicación
- Recepción y evaluación de los candidatos.

### **a) Vacante o creación de un nuevo puesto**

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

Antes de convocar a personas para someterlas al proceso de reclutamiento, se debe determinar específicamente las necesidades de contratación en la empresa:

- Si la plaza ya existe dentro de la estructura organizacional y la persona que la ocupaba renunció o fue despedida, se deben evaluar y actualizar las capacidades, conocimientos, habilidades y otros requerimientos para la persona que ocupará ese puesto.
- Lo anterior deberá ser plasmado en una descripción técnica de puesto que se adjunta al formato de requisición de personal, además debe ser elaborada por la unidad de recursos humanos en colaboración con el jefe inmediato del puesto que se encuentra vacante.
- Si la plaza es nueva, se deberá determinar la descripción técnica del puesto, se tomará como base la descripción técnica de los puestos descritos para el coordinador y asistente de la unidad de recursos humanos, además debe ser autorizada por la gerencia en la que se ubicará ese nuevo puesto y por el coordinador de recursos humanos, el gerente general intervendrá en estas decisiones cuando el puesto que se quiere crear dependa jerárquicamente de él.

## **b) Requisición**

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

Los requerimientos de personal deberán de ser presentados a la unidad de recursos humanos por parte del jefe inmediato que lo solicite, en un periodo no menor a 15 días antes de tener un puesto vacante. En el caso de abandono de trabajo el coordinador de recursos humanos tendrá un máximo de 10 días para contratar a la persona que cubrirá el puesto vacante.

Los requerimientos de personal deberán ser autorizados por el jefe inmediato del puesto que se pretende cubrir y el coordinador de recursos humanos, lo cual se plasmará en el siguiente formato propuesto.

El formato para el requerimiento de personal, permitirá justificar la contratación de personal, demostrar la necesidad real de ese puesto y como afecta negativamente la inexistencia del mismo dentro del departamento, por lo anterior si la plaza es nueva se deberá responder una serie de preguntas que darán a la unidad de recursos humanos una idea general del perfil del puesto.

A continuación se presenta el formato para requisición de personal:



FORMATO 1  
REQUISICIÓN DE PERSONAL

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		
Departamento de:	<input type="text"/>	Forma No. <input type="text"/>
Fecha de Emisión	<input type="text"/>	Fecha de Recepción <input type="text"/>
Nombre del Cargo	Código del Cargo	Cantidad
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Descripción del cargo	<input type="text"/>	
Estudios Requeridos	<input type="text"/>	
Experiencia profesional	<input type="text"/>	
Condiciones de trabajo	<input type="text"/>	
Características deseables	Características no deseables	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Requerimientos por reemplazo	Cargo	Fecha de salida
Nombre <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	<input type="text"/>	
Observaciones	<input type="text"/>	
Nombre del solicitante	Firma	
	Vo.Bo Gerente General	

### **c) Convocatoria**

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

- a) La convocatoria por medio de la colocación de anuncios en pizarras para dar a conocer las necesidades específicas del puesto vacante.
- b) Por medio de un memorando, se le hará llegar la información a los jefes de departamento, esto con el fin de considerar a todos los candidatos interesados en participar en el proceso de selección.
- c) El siguiente paso consiste en registrar la información de los posibles candidatos en un formato de promociones potenciales, en donde se resumen los conocimientos, experiencias e historial del interesado. Estos datos servirán para actualizar la información de los empleados, así como para identificar aquellos que posean los conocimientos y experiencias necesarias y que por lo tanto puedan optar al cargo.



**FORMATO 2**  
**FORMATO DE PROMOCIONES POTENCIALES**

**Parte I** (debe ser llenado por el departamento de RRHH)

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Experiencia: \_\_\_\_\_ años.

Edad: \_\_\_\_\_ Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

**Puestos anteriores dentro de la empresa:**

Puesto: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

**Parte II** (debe ser llenado por el empleado)

Calificaciones especiales: Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual.

Conocimientos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Empleo actual:

Áreas de responsabilidad: Describa las áreas de responsabilidad a su cargo.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Educación y capacitación:

Describa brevemente su educación y capacitación.

Académica (señale los años cursados)

Primaria	1	2	3	4	5	6
Secundaria	1	2	3			
Diversificado	1	2	3			

Especifique: \_\_\_\_\_

Universidad	1	2	3	4	5	6
-------------	---	---	---	---	---	---

Especifique: \_\_\_\_\_

**Parte III** (debe ser llenado por RRHH y el jefe del empleado)

Evaluación general del desempeño:

---

---

---

Potencial para promoción:

---

---

---

¿Qué puestos específicos puede desempeñar?

---

---

---

Aspectos del desempeño que debe mejorar:

---

---

---

Preparado por: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## SUMARIO DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL

Ocupante actual: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Fecha probable de sustitución \_\_\_\_\_ Razón \_\_\_\_\_

Nivel salarial \_\_\_\_\_ Experiencia \_\_\_\_\_

**Candidato 1** \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Puesto actual \_\_\_\_\_ Experiencia \_\_\_\_\_

Desempeño actual \_\_\_\_\_ Comentarios \_\_\_\_\_

Potencial de promoción \_\_\_\_\_ Comentarios \_\_\_\_\_

Necesidades de capacitación \_\_\_\_\_

**Candidato 2** \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Puesto actual \_\_\_\_\_ Experiencia \_\_\_\_\_

Desempeño actual \_\_\_\_\_ Comentarios \_\_\_\_\_

Potencial de promoción \_\_\_\_\_ Comentarios \_\_\_\_\_

Necesidades de capacitación \_\_\_\_\_

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

- Anuncios publicados por medios escritos en periódicos utilizando la técnica AIDA.
- Rótulos en los colegios y universidades.
- Colocación de mantas afuera de las instalaciones de la empresa.

### FORMATO 3

#### ANUNCIO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

##### ***Institución Educativa Cristiana de prestigio***

*Colegio cristiano con más de 25 de años dedicado a formar líderes, impartiendo educación bilingüe y con valores, en los niveles de pre-primaria, primaria, básicos y diversificado*

##### ***Contratará:***

##### **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

##### ***REQUISITOS:***

- Licenciatura en Administración de empresas o carrera afín.
- 2 años de experiencia en puestos similares.
- Conocimiento del idioma inglés.
- Tener vocación de servicio, excelentes relaciones interpersonales

##### ***OFRECEMOS:***

- Excelente ambiente de trabajo
- Prestaciones de ley
- Salario competitivo
- Estabilidad laboral y oportunidad de crecimiento profesional
- Semana laboral de lunes a viernes

Interesados enviar su curriculum por e-mail antes del (dd/mm/aa)

Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud de empleo que existe actualmente para su revisión, verificación de datos y análisis por parte de la unidad de recursos humanos de acuerdo al siguiente formato:

**FORMATO 4**  
**SOLICITUD DE EMPLEO**

**Colegio Cristiano Bilingüe El Shaddai**  
Calzada Kanajuyú San Gaspar Zona 16  
Teléfonos 23885400 Fax 23885437  
Guatemala, C.A.



**Solicitud de Empleo**

Llene la siguiente información con letra de molde. Sus respuestas deben ser completas. Este documento es confidencial. Todas las solicitudes se guardarán por un mínimo de dos (2) años en nuestros archivos a partir de la fecha de solicitud.

Fecha \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN PERSONAL**

SEXO	LUGAR DE NACIMIENTO
PAÍS	NACIONALIDAD
FECHA DE NACIMIENTO	EDAD
PESO	ALTURA
ESTADO CIVIL	NOMBRE DEL CÓNYUGE
SEGURO SOCIAL	DIRECCIÓN COMPLETA
CIUDAD	TELÉFONO
PROFESIÓN	LICENCIA DE CONDUCIR
FECHA DE DISPONIBILIDAD	
NOMBRE DEL PADRE	NACIONALIDAD
NOMBRE DE LA MADRE	NACIONALIDAD

**HIJOS**

NOMBRE	FECHA DE NACIMIENTO DIA/MES/AÑO

**INFORMACIÓN SOBRE SU SALUD**

¿Tiene alguna alergia?

\_\_\_\_\_

¿Está en este momento bajo tratamiento médico? (Especifique)

\_\_\_\_\_

Por favor describa cualquier condición de salud física que pudiera afectar el desempeño de su trabajo.

\_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DE EMPLEOS ANTERIORES**

Especifique los últimos tres (3) empleos.

EMPRESA	JEFE INMEDIATO
DIRECCIÓN COMPLETA	TELÉFONO
FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO
CARGO INICIAL	ÚLTIMO CARGO
ÚLTIMO SALARIO	MOTIVO DEL RETIRO

EMPRESA	JEFE INMEDIATO
DIRECCIÓN COMPLETA	TELÉFONO
FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO
CARGO INICIAL	ÚLTIMO CARGO
ÚLTIMO SALARIO	MOTIVO DEL RETIRO

EMPRESA	JEFE INMEDIATO
DIRECCIÓN COMPLETA	TELÉFONO
FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO
CARGO INICIAL	ÚLTIMO CARGO
ÚLTIMO SALARIO	MOTIVO DEL RETIRO

**REFERENCIAS PERSONALES**

	NOMBRE	PROFESIÓN	TELÉFONO
1.			

**INFORMACIÓN ACADEMICA**

**ENUMERE LOS ESTUDIOS QUE HAYA REALIZADO**

NIVEL	GRADO ALCANZADO	ESTABLECIMIENTO	CIUDAD	FECHA EN AÑOS DE... A..	POSEE DIPLOMA
PRIMARIA					
SECUDARIA					
DIVERSIFICADO					
UNIVERSIDAD					
POST GRADO					

**OTROS CURSOS RECIBIDOS**

NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN (Horas)	AÑO	INSTITUCION	POSEE DIPLOMA

¿ESTUDIA ACTUALMENTE? \_\_\_\_\_ ¿QUÉ ESTUDIA? \_\_\_\_\_

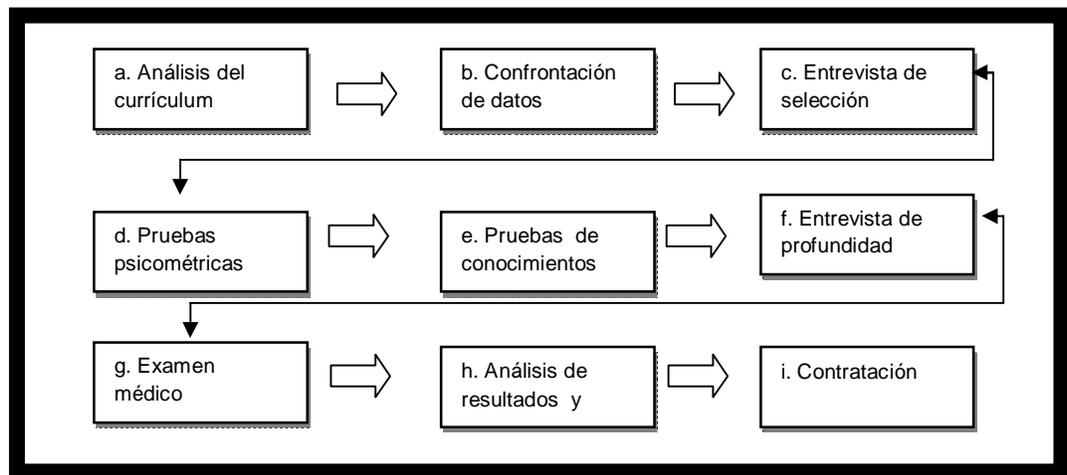
HORARIO \_\_\_\_\_

Describe cualquier entrenamiento especial que haya recibido

### 3.3.8 Proceso de Selección

El proceso de selección propuesto estará compuesto por distintas actividades interrelacionadas que funcionen de la siguiente manera:

GRÁFICA 13  
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FUNDACIÓN EDUCATIVA  
Y CULTURAL EL SHADDAI



Fuente: Elaboración propia. Año 2011

#### a) Análisis del currículum

Luego de convocar por medios internos y externos se procederá a la recepción del currículum, para luego ser analizado, tomándose en cuenta tres aspectos:

- Aspectos formales: presentación, limpieza, tipo de escritura, errores comunes, así como la extensión del mismo.

- Aspectos estructurales: información personal como edad, sexo, estudios, nacionalidad, documentos de identificación.
- Aspectos funcionales: verificar que toda la información concuerde, los lugares donde trabajó, la experiencia que posee, estabilidad laboral, entre otros.

Al finalizar con el proceso de clasificación, se debe contactar telefónicamente a los candidatos para que se avoquen a la empresa.

#### **b) Confrontación de datos**

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

#### **c) Entrevista de Selección**

A los candidatos seleccionados, se les hará una entrevista, para indicarles que han sido tomados en cuenta para el puesto y que se iniciará el proceso de selección, de completar exitosamente todas las pruebas y cumplir con los requisitos establecidos serán contratados.

**FORMATO 5**  
**GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR**

<b>Datos de identificación</b>	<b>Fecha:</b> _____
Nombre: _____	
Edad: _____	
Dirección: _____ Teléfono: _____	
Estado civil: _____	
Puesto solicitado _____	
<b>Aspectos personales</b>	
¿Cómo se enteró de la plaza vacante? _____	
¿Conoce algún empleado de la empresa? _____	
¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? _____	
¿Cómo puede la empresa ayudarlo a lograr sus objetivos? _____	
¿Conoce el servicio que realiza la empresa actualmente y dónde lo realiza? _____	
<b>Factores educacionales</b>	
¿Qué nivel de educación ha concluido? _____	
¿Estudia actualmente? _____	
¿Ha recibido cursos de capacitación? _____	
¿De qué clase? _____	
<b>Factores laborales</b>	
¿Trabaja actualmente? _____	
¿Funciones realizadas en el trabajo anterior? _____	
¿Aspectos que le gustaban del trabajo anterior? _____	
¿Logros alcanzados en el trabajo anterior? _____	
<b>Factores intangibles</b>	
¿Qué cree usted que le ayuda a su desenvolvimiento? _____	
¿Qué valora más en un puesto de trabajo? _____	
¿Cuáles son sus aspiraciones salariales? _____	
¿Cuándo puede empezar a trabajar? _____	
Nombre y puesto del entrevistador: _____	

#### **d) Aplicación de pruebas psicométricas**

Con los candidatos seleccionados, la unidad de recursos humanos solicitará se realicen las pruebas psicométricas a través de un psicólogo externo que rinda un informe profesional que permita conocer con mayor certeza las habilidades, aptitudes y valores de cada persona y su compatibilidad con el perfil del puesto.

#### **e) Pruebas de conocimientos o capacidades**

La siguiente fase es la evaluación de conocimientos, ésta será realizada por el coordinador de departamento, quien enviará los resultados a recursos humanos para continuar con el proceso. Las pruebas de conocimientos serán elaboradas por el gerente de cada departamento, de acuerdo a las funciones específicas de cada puesto.

#### **f) Entrevista de profundidad**

Los candidatos que superen las pruebas realizadas por parte de la empresa, continuarán con la entrevista de profundidad. Esta fase se llevará a cabo por parte del coordinador de la unidad, donde se realizará la comparación de las cualidades de cada candidato con las de los demás aspirantes y con las especificaciones del cargo. Para esta entrevista se sugiere tomar en cuenta aspectos como: estudios, historial laboral, experiencia, motivación, aspectos económicos y relaciones interpersonales.

#### **g) Examen médico**

Después de la entrevista de profundidad, se procederá a realizar las evaluaciones que indique el médico, esto con el objetivo de saber si la persona está en condiciones de salud aceptable. Así también, se solicitará que presenten como mínimo: tarjeta de salud y tarjeta de pulmones.

#### **h) Análisis de resultados y decisión**

Con toda la información anterior se procederá a tomar la decisión de la persona que ocupará el puesto vacante. Antes de realizar la segunda entrevista se deberá elegir a los candidatos con los mejores resultados durante todo el proceso anterior, para lo cual se presenta el siguiente formato de selección de personal:

**FORMATO 6**  
**ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Instrucciones: En la columna 1 anote y/o marque con una X los requisitos deseados para el puesto vacante vacante, posteriormente marque con una X los requisitos que aplican en las columnas 2,3 y 4.					
Nombre del candidato:	1	REQUISITOS QUE APLICA			
Puesto al que aplica:	REQUISITOS DESEADOS	2. Hoja de Vida	3. Solicitud de empleo	4. Entrevista inicial	Ideal 3/3
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>					
<b>Datos Generales</b>					
Género					
Edad					
Dirección					
Licencia de conducir vehículo					
Licencia de motocicleta					
Estado Civil					
<b>Estudios Realizados</b>					
Lectura					
Escritura					
Nivel primario en curso					
Nivel primario finalizado					
Nivel secundario en curso					
Nivel secundario finalizado					
Nivel diversificado en curso					
Carrera que estudia:					
Nivel diversificado finalizado					
Título de:					
Nivel universitario en curso					
Numero de semestres:					
En la carrera de:					
Nivel universitario finalizado					
Título de:					
Postgrado en:					
Master en:					
Otra carrera adicional:					
Idioma ingles					
Otro idioma:					
Manejo básico de computadora					
Programación:					
Otros estudios:					
Otros estudios:					
Otros estudios:					
<b>Experiencia Laboral</b>					
Área:					
Puesto:					
Años de experiencia:					
Área:					
Puesto:					
Años de experiencia:					
Área:					
Puesto:					
Años de experiencia:					
Área:					
Puesto:					
Años de experiencia:					
<b>Otros requisitos</b>					
Excelente presentación					
Trabajo en equipo					
Liderazgo					
Condición física					

**TOTAL DE REQUISITOS QUE APLICAN**

**Sueldo del puesto**

<b>CONFIRMACION DE REFERENCIAS</b>									
(A= Bueno - C=malo)	1			2			3		
Confirmación de referencias laborales	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Confirmación de referencias personales	A	B	C	A	B	C	A	B	C
<b>RESULTADOS DE LAS PRUEBAS</b>									
<b>Pruebas teóricas:</b>				<b>RESULTADO MINIMO</b>			<b>RESULTADO OBTENIDO</b>		
1. _____				_____			_____		
2. _____				_____			_____		
3. _____				_____			_____		
4. _____				_____			_____		
Otras:									
<b>Pruebas prácticas:</b>									
Computación									
Otras:									
<b>Pruebas Psicométricas</b>									
1. _____									
2. _____									
3. _____									
Adjuntar diagnóstico profesional de pruebas psicométricas									

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

El cuadro anterior, permite evaluar cada paso del proceso de selección de personal, desde la información contenida en la hoja de vida, solicitud de empleo, entrevista inicial, con relación a los requisitos deseados para el puesto vacante, además se sintetizan los resultados de las pruebas teóricas, prácticas y psicométricas prácticas.

En la columna uno se deben colocar y marcar los requisitos que se necesitan para el puesto vacante y en las columnas dos, tres y cuatro se deben indicar cuáles son los requisitos que cumplen los candidatos a seleccionar, esto ayuda a analizar cada uno de los pasos del proceso de admisión de personal.

En la sección de referencias, se debe marcar la categoría adecuada según los datos confirmados, donde la letra A es bueno B regular y C malo.

En la parte de los resultados de las pruebas de debe colocar el puntaje mínimo aceptable para cada test aplicado y el resultado obtenido, además se debe adjuntar el informe profesional de la evaluación psicométrica.

El o los candidatos que tengan los mejores resultados en el cuadro de análisis de selección se presentaran a una última entrevista.

#### **i) Entrevista de confirmación y contratación**

Luego de haber solventado todas las pruebas incluidas en el proceso de selección, se procederá a la entrevista final, y se contratará la persona que se considere idónea para el puesto, esta decisión será tomada por el coordinador de recursos humanos, posteriormente se debe continuar con el proceso de inducción y capacitación.

Este proceso consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes nacionales, entre el nuevo trabajador y la empresa, para garantizar a ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

El contenido del contrato identificará las partes involucradas; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente, las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración; las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, derechos, obligaciones, prestaciones legales, y las firmas respectivas del gerente de recursos humanos y el trabajador, se propone el formato de uso más general de acuerdo a los requisitos que establece el Ministerio de Trabajo en Guatemala.



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.

### **3.3.9 Inducción**

La inducción se realizará a través de un procedimiento que permita al nuevo empleado conocer los aspectos generales y cultura organizacional de la empresa, lo particular de su puesto de trabajo, atribuciones, funciones, relaciones de trabajo, así como las habilidades y capacidades requeridas para ocupar su nuevo puesto.

#### **3.3.9.1 Inducción General**

El asistente de la unidad de recursos humanos, será responsable de brindar al personal de nuevo ingreso la información precisa de la institución, entre estos aspectos se debe considerar:

- Presentación general: se dará a conocer la organización, las funciones y objetivos principales, para lo cual ya se cuenta con un folleto informativo.
- Historia de la organización: aquí se hace una breve reseña histórica de la institución, para que el personal conozca la compañía.
- Hacer un recorrido por las instalaciones: dónde presentará al nuevo empleado con el personal de la empresa.
- Información salarial y contrato de trabajo: aquí se procede a indicarle al empleado el salario a recibir, la jornada de trabajo, vacaciones, horarios, forma de pago y se le indica que estará durante dos meses en periodo de prueba y al concluirse el mismo se procederá a firmar el contrato respectivo.
- Se presenta al empleado con su jefe inmediato: para que se instale en su puesto de trabajo y se le indique cuáles serán sus atribuciones.

En el anexo No. 1 se incluye el manual de inducción el cual servirá como guía para el personal de nuevo ingreso.

### **3.3.9.2 Inducción Específica**

La segunda etapa de la inducción del personal, la conforma la inducción específica, la cual es muy importante dónde el empleado tendrá su primer contacto directo con el equipo de trabajo al cual se va a integrar.

#### **a) Presentación con el jefe inmediato**

Al terminar el recorrido por las instalaciones de la empresa, el asistente de recursos humanos presentará al nuevo empleado con su jefe inmediato, quién le expondrá aspectos como: objetivos, valores, funciones, procedimientos generales entre otros.

#### **b) Presentación con los compañeros de trabajo**

El jefe inmediato se encargará de presentar al empleado con el equipo de trabajo, dejando en claro las funciones y atribuciones de cada uno de ellos.

#### **c) Inducción al puesto de trabajo**

En esta etapa del proceso de inducción el jefe inmediato le entregará la descripción técnica del puesto al nuevo empleado, resaltando los siguientes aspectos:

- Procedimientos del cargo.
- Atribuciones ordinarias y eventuales.
- Mobiliario y equipo de oficina que utilizará.
- Papelería y útiles.

#### **d) Informe de inducción**

El asistente de recursos humanos deberá presentar un informe gerencial al coordinador de recursos humanos donde se detallen las distintas actividades realizadas en la inducción del nuevo empleado.

#### **3.3.10 Evaluación del desempeño**

Por medio de la evaluación del desempeño se detectarán problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización y determinar si existe necesidad de volver a capacitar, también ayudará para tomar decisiones de ascenso y sobre todo si las personas se están desarrollando adecuadamente en el desempeño de sus funciones.

La evaluación del desempeño se realizará de acuerdo a las siguientes directrices:

- Será realizada por el jefe de cada departamento a sus subordinados, asesorado por la Unidad de Recursos Humanos.
- Se debe establecer un plan periódico de evaluación del desempeño, el cual se realizará de acuerdo a las necesidades existentes y de la forma que mejor se adapte a la organización.
- Los resultados de la evaluación del desempeño deben informársele al empleado evaluado. Así mismo, felicitarle por lo bien que haya realizado su trabajo e indicarle en qué puede o debe mejorar.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el futuro del empleado dentro de la organización. Es decir, será la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salario, y premios o beneficios adicionales, lo cual se dará cuando el desempeño sea bueno.

En el caso que el desempeño de un colaborador no sea el esperado, se procederá a informársele mediante una charla o entrevista, en la cual se escuchará y tratará de ayudarlo a que mejore, ya sea motivándolo o dándole capacitación en el aspecto que sea necesario. Si habiendo hecho todo lo posible por parte de la organización, el empleado no mejora su desempeño, se optará por despedirlo, lo cual en lo posible tratará de evitarse.

En el anexo No. 8 se propone el formato para la evaluación del desempeño, se sugiere utilizar el método de escalas gráficas, ya que es uno de los más utilizados por su sencillez y brinda la facilidad de comprensión, describe mejor el nivel de desempeño de cada característica. Sin embargo, su aplicación necesita cuidado para evitar la subjetividad del evaluado que puede interferir.

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

### **3.4 Presupuesto**

La implementación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos, requiere de presupuesto para modificar el espacio físico que actualmente tiene la empresa, adquirir mobiliario, equipo, contratar personal e incluir los costos por el funcionamiento de la nueva unidad administrativa.

A continuación se presenta el detalle de los gastos de inversión y funcionamiento que se deberán presupuestar, así como las fuentes de financiamiento.

#### **3.4.1 Inversión en activos**

Para la creación de la unidad de recursos humanos se necesita invertir en la adaptación de las instalaciones, mobiliario y equipo que a continuación se describe:

- **Instalaciones:**

Actualmente la empresa cuenta con dos salones de reuniones, a uno de ellos se le da poco uso, el cual se encuentra ubicado en el primer nivel, el cual requiere de una remodelación para ubicar las oficinas del coordinador de recursos humanos y su asistente, se estima un costo de remodelación por Q8,000.00

- **Mobiliario:**

Se necesitará la adquisición de dos escritorios con sillas y un archivo, por valor de Q7,300.00

- **Equipo:**

Se comprarán dos computadoras, una impresora, y un teléfono, por un valor de Q10,300.00

El gasto de la inversión en activos tendrá un costo total de Q.25,600.00.

### **3.4.2 Costos de funcionamiento**

Entre los costos de funcionamiento de la unidad de recursos humanos se han tomado en cuenta la admisión de su personal, los sueldos y prestaciones de ley, papelería y útiles y otros gastos, lo cual se describe a continuación:

- **Reclutamiento**

Para el reclutamiento de los dos puestos propuestos para la unidad de recursos humanos se estima un costo de Q. 2,000.00 por un anuncio en Prensa Libre.

- **Selección**

El costo de los honorarios del profesional calificado es de Q1,000.00 por cada puesto, y se obtiene un gasto por Q 2,000.00.

- **Sueldos**

La unidad de recursos humanos, estará conformada por dos puestos de trabajo, los sueldos y prestaciones de ley serán los siguientes:

CUADRO 5  
SUELDOS Y PRESTACIONES DE LA UNIDAD PROPUESTA  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI

<b><u>Puesto</u></b>	<b><u>Sueldo</u></b>	<b><u>Boni</u></b>	<b><u>Bono 14</u></b>	<b><u>Aguinaldo</u></b>	<b><u>IGSS</u></b>	<b><u>Total</u></b>
Coordinador de RRHH	9,000.00	250.00	750.00	750.00	1,140.00	Q11,890.00
Asistente de RHH	3,500.00	250.00	290.00	290.00	443.00	Q 4,773.00
<b>Total Mensual</b>	<b>Q 16,663.00</b>			<b>Total Anual</b>		<b>Q199,956.00</b>
Fuente: elaboración propia. Año 2011.						
Presentación de la propuesta					<b>Q 500.00</b>	
Inducción al equipo de RRHH					<b>Q 1,000.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

- **Papelería y útiles de oficina**

Para el funcionamiento de la unidad administrativa propuesta se requerirán los siguientes útiles de oficina: papel bond carta, hojas membretadas, sobres manila, sobres aéreos, portaminas, lapiceros, tinta para impresora, folder carta, calculadoras, entre otros.

- **Otros gastos**

Energía eléctrica, servicio de internet, teléfono móvil, entre otros.

CUADRO 6  
COSTOS DE LA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE  
RECURSOS HUMANOS  
FUNDACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EL SHADDAI

No.	Descripción	Total
1	<b>Inversión en activos</b>	
	Instalaciones	Q 6,000.00
	Mobiliario	Q 7,300.00
	Equipo	Q 10,300.00
2	<b>Gastos de funcionamiento</b>	
	Anuncio en prensa	Q 2,000.00
	Pruebas psicológicas	Q 2,000.00
	Sueldos y prestaciones	Q199,956.00
	Papelería y útiles	Q 2,000.00
	Otros gastos	Q 5,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>Q 234,556.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Para la ejecución de la propuesta de la creación y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, se necesitará un monto total de doscientos treinta y cuatro mil quinientos cincuenta y seis quetzales exactos (Q.234,556), por lo anterior, se presentan dos formas de financiamiento a continuación:

### **Fuente de financiamiento 1**

La implementación y funcionamiento anual de la unidad de recursos humanos tendrá un costo total de Q. 234,556.00, tomando en cuenta la capacidad financiera de la organización en años anteriores y la autorización de la gerencia general, la primer fuente de financiamiento son los recursos propios de la empresa, lo cual permitirá la remodelación del espacio físico, admisión de personal, mobiliario y equipo y otros gastos.

### **Fuente de financiamiento 2**

Si la empresa no contara con los recursos económicos necesarios para la implementación y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, se propone la utilización de un préstamo fiduciario en el Banco Industrial, cuya tasa de interés anual es de 17%, con el que se solicitará un préstamo de Q. 234,556.00 a un plazo de 24 meses, por lo que las cuotas mensuales quedarán de la siguiente manera.

Información de financiamiento:

$$M = \text{Q. } 234,556.00$$

$$R = \frac{M \times i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

$$i = 17\% \text{ anual } -n$$

$$1 - (1+i)^{-n}$$

$$n = 2 \text{ años } = 24 \text{ meses } 1 - (1+i)$$

Calculo:

$$R = \frac{\text{Q. } 234,556.00 \times 0.17/12}{1 - (1 + 0.17/12)^{-24}}$$

$$R = \text{Q. } 11,594.13 \text{ Mensuales}$$

$$1 - (1 + 0.17/12)^{-24}$$

### **Análisis:**

La renta mensual que se pagaría por un crédito con las condiciones antes mencionadas es de Q.11,594.13 , el cual al final de 24 cuotas hará un total de Q. 278,259.12 lo que representa un gasto en intereses de Q.43,703.12 el cual sería innecesario si se utiliza la primera fuente de financiamiento, que resulta ser más factible.

### **Relación Costo/Beneficio**

Para la implementación de la unidad de recursos humanos en la Fundación Educativa el Shaddai, se tendrá que invertir un total de Q. 234,556.00, con lo que se podrá mejorar y hacer eficientes los procesos de admisión e inducción de personal, al contratar personal idóneo para los puestos de trabajo existentes de la empresa, con esto se tendrá una mejora en la ejecución de las funciones, procedimientos y atribuciones de cada puesto y en general incrementar la productividad de la empresa que se ha visto afectada por el incremento en la desvinculación de empleados que en el último año ha obligado a la empresa a desembolsar un total de Q260,928.00 por concepto de reposición en función de la rotación como se presentó en el capítulo anterior, la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos tendrá un costo menor de Q26,732.00 que la actual gestión del talento humano para el primer año y para el segundo año no se hará inversión inicial, por lo que a partir del segundo año se ahorrará Q50,332.00 y los beneficios de contar con una unidad de recursos humanos que sea productiva la cual eliminará los problemas de personal actuales

### 3.5 Plan de Acción

### Cuadro 7

#### PLAN DE ACCIÓN

**EMPRESA:** Fundación Educativa y Cultural El Shaddai

**ÁREA:** recursos Humanos

**TEMA:** creación de la unidad de recursos humanos

**OBJETIVO:** mejorar la productividad y atención prestada al cliente interno y externo, y crear la unidad de recursos humanos.

**META:** reclutar y seleccionar a las personas que conformarán la unidad de recursos humanos y planificar e implementar los procesos de reclutamiento y selección de personas, para cubrir las necesidades de personal nuevo en la organización.

No	Actividades	Objetivos	Resultado	Responsable	Duración	Costos
1	Presentación de la propuesta a Junta Directiva	Dar a conocer la propuesta, justificando la creación de la unidad de recursos humanos	Obtener la autorización y financiamiento para poner en marcha la propuesta	Asesor	3 horas	500.00
2	Aprobación de la propuesta, y presentación de la misma a los gerentes para la implementación	Aprobación de la propuesta y dar a conocer la misma a los gerentes sobre la nueva unidad	Discutir y aprobar la propuesta y comunicar la decisión a los gerentes	Junta Directiva y Gerente General	3 horas	700.00
3	Remodelación de las instalaciones para la ubicación de la nueva unidad	Ubicar físicamente las oficinas de la unidad de recursos humanos	Tener el espacio físico adecuado para el funcionamiento de la unidad implementada	Gerente Administrativo	1 mes	6,000.00
4	Compra de mobiliario y equipo	Cotizar y realizar la compra del mobiliario y equipo necesarios	Contar con el equipo adecuado para el adecuado desempeño las personas que ocuparan los puestos en la nueva unidad	Gerente Administrativo	1 semana	17,600.00
5	Reclutamiento y Selección del personal necesario para la unidad de recursos humanos	Reclutar y seleccionar al jefe y al asistente de la unidad de recursos humanos	Contratar al personal idóneo que conformará el equipo de recursos humanos	Director General	1 mes	7,000.00
6	Inducción al personal contratado para la unidad de recursos humanos	Realizar la inducción al jefe y asistente de recursos humanos	Orientar al equipo de la unidad de recursos humanos	Director General	3 días	1,000.00
<b>Costo total de la propuesta</b>					<b>Q</b>	<b>32,800.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011

## CONCLUSIONES

Después de realizado el estudio en la Fundación educativa y Cultural El Shaddai, se concluye lo siguiente:

1. No se cuenta con una unidad de recursos humanos para realizar la gestión del talento humano, por lo que se presentan deficiencias en el suministro del personal a la institución. Lo anterior comprueba la hipótesis planteada inicialmente.
2. No se realiza la planeación adecuada de las necesidades existentes en cuanto a personal se refiere, esto como producto de no tener el equipo asignado para las tareas de administración de personal, lo cual se ve reflejado en la constante salida e ingreso de personas.
3. Se estableció que no se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño al personal, como resultado es imposible medir si la utilización de los recursos está siendo de beneficio a la compañía.

## RECOMENDACIONES

1. Crear la unidad de recursos humanos en la empresa objeto de estudio, que administre el capital humano que la conforma, a través de instrumentos administrativos, procedimientos técnicos y lineamientos propuestos en la presente investigación.
2. Utilizar la guía propuesta para los procesos de recursos humanos: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, los cuales se desarrollaron en el capítulo III con el fin de mejorar los procesos actuales.
3. Implementar el programa de evaluación de desempeño periódico, que permita conocer cómo está desarrollando las actividades el personal, así como sus puntos fuertes y débiles, con el propósito alcanzar los objetivos y mejorar eficiencia en las tareas que realizan.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. 2002. **Gestión del Talento Humano**. Germán Villamizar, traductor. 1era. Edición. Bogotá, Colombia. Mc Craw Hill, 475 páginas.
2. CHIAVENATO, Idalberto. 2000. **Administración de Recursos Humanos**. Germán Villamizar, traductor. 5ª Edición. Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill, 699 páginas.
3. DESSLER, Gary. 2001. **Administración de Personal**. 8ª Edición. Ciudad de México. Prentice-Hall, Impreso por Pearson Educación, 700 páginas.
4. KOONTZ, HAROLD. HEINZ WEIHRICH. 2001. **Administración una perspectiva global**. 11ª. Edición. México D.F. Mc Craw Hill, 796 páginas.
5. LONDOÑO CHICA CARLOS. MESA PRIETO RODRIGO. **Curso básico de administración**. 1era. Edición. Colombia. Grupo Editorial Norma. 306 páginas.
6. PINTO VILLATORO, ROBERTO. 2000. **Planeación estratégica de capacitación empresarial**. 1era. Edición. Hacienda de la Luz Atizapán de Zaragoza, estado de México, 206 páginas.
7. REYES PONCE, AGUSTÍN. 2008. **Administración Moderna**. 1era. Edición. México. Editorial Limusa, 480 páginas.
8. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. 2002. **Material Bibliográfico de apoyo para el Curso de Administración II**. Documento de Apoyo a la Docencia. Departamento de Publicaciones, 154 páginas.
9. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), **Tipo de Organizaciones y Organigramas**, febrero 2011.
10. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), **Administración de Recursos Humanos**, febrero 2011.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1



*Unidad de Recursos Humanos*

# ***MANUAL DE INDUCCIÓN***

---

En nombre de la gran familia que formamos COLEGIOS EL SHADDAI te damos la más cordial bienvenida, te felicitamos porque desde hoy formas parte de una de las instituciones educativas más prestigiosas en Guatemala, en la cual laboran las más capacitadas y entusiastas personas.

Para que empieces a conocer la institución en la que vas a laborar te ofrecemos en estas pequeñas líneas una historia de la institución, así como los servicios que ofrecemos, la Misión y los valores que son la base de la ideología de nuestra organización.

Tenemos programado que al ingresar a tu puesto tengas una adecuada inducción y capacitación; pero si esto no es suficiente, esperamos que tengas la confianza y libertad de preguntar para aclarar tus dudas.

Estamos seguros que tu estancia en COLEGIOS EL SHADDAI será una grata y enriquecedora experiencia, nunca olvides que las oportunidades para tu desarrollo y crecimiento profesional se darán de acuerdo a tu desempeño, te reiteramos la más cordial bienvenida.

## **NUESTRA HISTORIA**

La Fundación Educativa y Cultural el Shaddai (FUEDES), es una Institución Cristiana Educativa, sin fines de lucro, forma parte de Ministerios El Shaddai. Inició sus labores en el año 1987 con 35 alumnos.

Actualmente funcionan dos colegios en la ciudad de Guatemala, los cuales imparten educación bilingüe, el primero ubicado en la zona 14 y el segundo en la zona 16, éste se encuentra acreditado por la Universidad de Oral Roberts de Estados Unidos y también cuenta con la acreditación AdvancED, lo cual permite a los estudiantes poder ingresar a cualquier universidad norteamericana.

## **NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- Educación Pre-primaria, Primaria, Básicos, Diversificado
- Formación bilingüe, inglés-español
- Multicenter
- Preparación para Toefl y SAT
- Programa de liderazgo cristiano
- Destacada área científica
- Laboratorios de computación y de ciencias
- Empresarios juveniles
- Certificación de Microsoft
- Programa de arte, deporte y tecnología
- PEI (programa de desarrollo de la inteligencia)
- Actividades extracurriculares

## **NUESTRAS POLÍTICAS:**

- Se prohíbe el uso de shorts, bermudas, playeras sin mangas, aretes, gorras o cualquier otro accesorio que sea diferente al uniforme del colegio.
- Quedan estrictamente prohibidas las rifas o venta de cualquier cosa que sea ajena al colegio.
- Se prohíben las visitas de personas ajenas al colegio en horarios de trabajo con fines personales.
- Se prohíben las llamadas telefónicas de índole personal.
- Las mujeres deberán de cuidar que su maquillaje no sea exagerado.
- El respeto a las ideas es una base importante en el colegio, por lo tanto, deberás de respetar a las demás personas sin ignorarlas o burlarte de ellas.

## **MISIÓN**

Somos una institución Cristiana Educativa, sin fines de lucro, parte de ministerios el Shaddai, dedicada a formar líderes Cristianos a través de una educación integral de excelencia, basada en la cosmovisión bíblica, para transformar positivamente a Guatemala y las naciones de la tierra para la gloria de Dios.

## **VISIÓN**

Formar Líderes Cristianos con una cosmovisión bíblica para transformar Guatemala y las naciones+

## **OBJETIVOS GENERALES**

Trabajamos de acuerdo a nuestra misión para formar líderes que:

1. Amen a Dios sobre todas las cosas.
2. Tomen decisiones de acuerdo a la voluntad de Dios.
3. Manifiesten tener visión de futuro, para la vida y la eternidad.
4. Impacten positivamente su entorno social y natural, según el diseño de Dios.
5. Proyecten una vocación de mejoramiento permanente para cumplir su misión.

## ANEXO 2

# PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

### **Presentación**

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

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

## Objetivos del programa

Que el sistema de evaluación sea un instrumento para:

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

### Rangos de calificación aplicados al Método de Escalas Gráficas

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

Calificación	Definición	Recompensas	Capacitación
Excelente	El desempeño del personal, en todas las áreas siempre sobrepasa de lo requerido y es superior a otros.	El trabajador tendrá prioridad acerca de ascensos para reconocer un excelente trabajo, reubicación de puestos como parte de su desarrollo	
Muy bueno	Los resultados cumplen claramente la mayor parte de los requerimientos del puesto	Su desempeño es de alta calidad, es candidato de ascensos	Reforzar áreas débiles y verificar en la próxima evaluación su progreso
Bueno	Los resultados con frecuencia satisfacen la mayor parte de las expectativas	El trabajador necesita ciertas motivación como: cartas de felicitación por la calificación dándole ánimo que puede Superarlo	En caso de no superar la calificación en el próximo ciclo de evaluación será candidato de recibir capacitación
Regular	Su desempeño no es el resultado deseado, es decir que su rendimiento requiere mejorar	No aplica	Es candidato de participar en cursos de capacitación para vencer las diferencias identificadas.
Malo	El colaborador se mantiene por debajo de las expectativas laborales	No aplica	Este candidato necesita un plan intenso de cómo mejorar su rendimiento durante un tiempo hasta el siguiente ciclo de evaluación, o puede ser considerado como un candidato de despido

Fuente: Elaboración propia, año 2011

## Normas para la aplicación del programa de evaluación del desempeño

- **Formato a utilizar**

La evaluación del desempeño del personal de La Fundación El Shaddai, se realizará en el formato que se plantea en la propuesta del programa llamado **Hoja de Evaluación del Desempeño+**

- **Envío de formulario**

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

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

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

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

Nombre del colaborador evaluado.

El evaluado escribirá tanto nombres como apellidos completos.

Departamento.

En dónde está desempeñando su servicio. Puesto que desempeña.

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

Fecha de evaluación.

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

En la primera columna están escritos los factores, los cuales están divididos en tres áreas que son: el desempeño en la función, características individuales y actitudes disciplinarias.

A la par de cada factor, aparecen cinco casillas que representan los grados de calificación (malo, regular, bueno, muy bueno y excelente).

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

- **Observaciones**

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

- **Punteo total obtenido**

Al calificar los factores mencionados el jefe deberá sumar los puntos asignados en cada factor y colocar la nota obtenida, después se verifica el rango de puntos que le corresponde, según la tabla que aparece abajo y marcar también la literal correspondiente, con ello se determinará el rendimiento del colaborador.

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

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



Formato de evaluación de desempeño  
Método de escalas gráficas

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

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

No.	Factor a evaluar	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	C/F
1	Producto, volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente	Siempre está debajo de lo exigido, muy lento	A veces está por debajo de lo exigido	Satisface lo exigido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Siempre va más allá de lo exigido, muy rápido	
2	Calidad de trabajo, exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Comete errores con frecuencia	Tiene algunas dificultades para trabajar sin errores	Es aceptable y necesita una supervisión normal	Siempre cumple con frecuencia	Supera todas las expectativas	
3	Grado de conocimiento del trabajo	Sabe poco del trabajo	Sabe parte del trabajo, necesita capacitación	Sabe suficiente del trabajo	Sabe lo necesario	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar en el conocimiento	
4	Cooperación, actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	No colabora	Colabora cuando es muy necesario	Colabora lo normal	Funciona bien en trabajo en equipo	Excelente espíritu de colaboración	

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

<b>5</b>	Comprensión de situaciones, grado en que percibe la esencia de un problema	Intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Siempre va más allá de lo exigido, muy rápido	
<b>6</b>	Creatividad, empeño, capacidad de crear ideas y proyectos	Empleado rutinario, no tiene ideas propias	Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias	Algunas veces presenta sugerencias	Casi siempre presenta buenas ideas y proyectos	Siempre tiene ideas propias, empleado creativo y original	
<b>7</b>	Capacidad de realización, capacidad de poner en práctica ideas y proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto	Tiene facultad para concretar nuevos proyectos	Realiza y pone en práctica nuevas habilidades	Capacidad para concretar nuevas ideas	Capacidad optima para concretar nuevas ideas	
<b>8</b>	Relaciones interpersonales, relación con sus compañeros	Es conflictivo en la relación con sus compañeros	Constantemente provoca conflictos con sus compañeros	Tiene buenas relaciones con el personal	Posee buenas relaciones con el personal	Crea un ambiente positivo en la empresa	

<b>9</b>	Trabajo en equipo, en distintas actividades	No promueve el trabajo en equipo	A veces solicita la opinión de los demás , valora ideas y promueve la colaboración en equipo	Casi siempre está dispuesto a trabajar en equipo	Desarrolla el trabajo en equipo	Fortalece el espíritu de equipo y comparte la información	
<b>10</b>	Asistencia y puntualidad	Frecuentemente no llega al trabajo, y no llega temprano	En varias ocasiones se ausenta y llega tarde	Tiene una asistencia satisfactoria y justifica sus ausencias	Tiene asistencia y retrasos mínimos	Se presenta al trabajo con puntualidad	

**Observaciones:**

---



---



---

**Punteo total obtenido:** \_\_\_\_\_

Con base en los puntos obtenidos, marque con un círculo la letra respectiva, de acuerdo a los rangos descritos abajo.

**Rangos de puntos**

De 1 a 40

De 41 a 60

De 61 a 80

De 81 a 90

De 91 a 100

**Literal Calificación**

M Malo

R Regular

B Bueno

MB Muy bueno

E Excelente

**Resumen:**

La puntuación general del rendimiento del colaborador es :

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

**Puntos fuertes**

---

---

---

---

**Áreas que debe mejorar el evaluado**

---

---

---

**Comentarios**

---

---

---

**Deberá ser llenado por el empleado evaluado**

Se me ha explicado todos los resultados de la evaluación

Firma de aceptación \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Cómo considera Ud. que fue la evaluación?

Justa

Injusta

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

Sí

No

Comentarios del empleado:

---

---

Comentarios del evaluador:

---

---

Firmas de conformidad

Firma del evaluador

---

Firma de evaluado

---

ANEXO 3  
ENCUESTA AL PERSONAL

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



**ENCUESTA**

**Instrucciones:** esta encuesta es únicamente con fines académicos, se le solicita contestar todas las preguntas, su ayuda será muy importante para evaluar el área de recursos humanos. Gracias por su tiempo.

1. ¿Existe Misión, Visión y Objetivos en la institución?

SI  NO

2. ¿Cómo se da a conocer la misión, la visión los objetivos de la institución?

---

---

3. ¿Se proporciona al personal por escrito la Misión, Visión y Objetivos?

SI  NO

4. ¿Se da a conocer el organigrama general a todo el personal?

SI  NO

5. ¿De qué forma se dan a conocer las políticas y reglas de la empresa a sus colaboradores?

Verbal  Escrita  Ambas  Otra

6. ¿Cuentan con manuales administrativos?

SI  NO

7. ¿Los manuales administrativos se encuentran actualizados y son de uso general?

SI  NO

8. ¿Se cuenta con un departamento de recursos humanos en la empresa?

SI  NO

9. ¿Cuentan con una base de datos de recursos humanos?

SI  ¿Quién la tiene a su cargo?

\_\_\_\_\_

NO

10. ¿Tiene un plan para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos?

SI  NO

11. ¿Qué métodos, medios o modelos utiliza para llevar a cabo la planificación de recursos humanos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Existen descripciones técnicas de puestos?

SI  NO  ¿por qué?

13. ¿Se encuentran actualizadas todas las descripciones técnicas de puestos?

SI  NO  ¿por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿En qué fecha se hizo la última actualización de las descripciones de puestos?

\_\_\_\_\_

15. ¿Quien tiene designado el proceso de reclutamiento de personal?

Gerente General  Gerente de Operaciones   
Gerente Administrativo  Otro (especificar)

\_\_\_\_\_

16. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan actualmente?

Internas:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Externas:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles son las técnicas de reclutamiento externo utilizadas por la empresa?

Avisos en periódicos  Agencias de reclutamiento

Carteles o avisos  Otros (especificar)

18. ¿Qué resultados obtienen al utilizar estas técnicas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿Quién está designado para realizar el proceso de selección de personal?

Gerente General  Gerente de Operaciones   
Gerente Administrativo  Otro (especificar)

---

20. ¿Qué criterios son utilizados para la selección de personas?

---

---

---

---

21. ¿Qué técnicas utilizan para la selección de personas?

---

---

---

---

22. ¿En el proceso de selección realizan entrevistas?

SI  NO

23. ¿Si la respuesta es afirmativa, cuantas entrevistas realizan?

---

24. ¿Qué persona se encarga de realizar las entrevistas?

---

25. ¿Aplican algún tipo de pruebas?

SI  NO

26. ¿Quién diseña las pruebas?

---

27. ¿Quién es el encargado de aplicar las pruebas?

---

28. ¿Quién analiza los resultados de las pruebas?

---

29. ¿Quién toma la decisión de contratar al candidato?

---

30. ¿A cargo de quién está el proceso de contratación de personal?

Gerente General	<input type="checkbox"/>	Gerente de Operaciones	<input type="checkbox"/>
Gerente Administrativo	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

31. Podría indicar los pasos a seguir para contratar personal:

---

---

---

---

---

32. ¿La información que proporcionan los candidatos a ocupar un puesto en la organización, es revisada y verificada?

Si  Quién la verifica \_\_\_\_\_ No

33. ¿Se proporciona algún tipo de inducción al personal de nuevo ingreso?

SI

No

34. ¿Quién tiene a u su cargo el programa de inducción?

---

35. ¿Cuentan con algún manual de inducción?

SI

NO

36. ¿Evalúan el desempeño del personal de la empresa?

SI

NO

37. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación del desempeño?

---

---

38. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?

12 meses

6 meses

3 meses

cada mes

39. ¿Existe algún formulario para la evaluación del desempeño?

SI

NO

40. ¿Utilizan algún método para la evaluación del desempeño?

SI  cuales: \_\_\_\_\_

No

41. ¿Qué incentivos recibe el personal por el buen desempeño en su trabajo?

---

---

42. ¿Cuentan con un programa de carrera dentro de la empresa, por medio del cual los empleados se sientan motivados a crecer dentro de la misma?

SI  NO

43. En qué momento se toma en cuenta a un colaborador de la organización, para ascenderlo o trasladarlo?

Ascenderlo:  
Cuando existe una plaza vacante\_\_\_\_  
Antes de que exista la vacante\_\_\_\_  
Otro\_\_\_\_\_

Trasladarlo:  
Cuando la misma persona lo solicita\_\_\_\_

Otro\_\_\_\_\_

44. ¿Quién se encarga de las políticas de compensaciones económicas directas e indirectas para el personal?

Gerente General

Gerente de Operaciones

Gerente Administrativo

Otro

45. ¿Qué políticas utilizan respecto a los incrementos salariales?

---

---

---

46. ¿Qué criterios utilizan para la asignación de salarios?

---

---

---

47. ¿Recibe el personal algún tipo de capacitación?

SI  NO

48. ¿Quién se encarga de determinar las necesidades de capacitación del personal?

Gerente General

Gerente de Operaciones

Gerente Administrativo

Otro

49. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación, aplican algún método?

---

---

50. ¿Cómo está diseñado el programa de capacitación?

---

---

---

---

---

51. ¿Cómo evalúan la eficacia de los programas de capacitación?

---

---

---

---

---

## ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO

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



### ENCUESTA

**Instrucciones:** esta encuesta es únicamente con fines académicos, se le solicita contestar todas las preguntas, su ayuda será muy importante para evaluar el área de recursos humanos. Gracias por su tiempo.

1. Existe misión y visión de la empresa? SI  NO  No sabe   
Si su respuesta es si: ¿Las conoce? SI  NO
  
2. ¿Existen objetivos dentro de la empresa? SI  NO  No sabe   
¿Los conoce? SI  ¿Cuáles son?  

---

---
  
3. ¿Conoce las políticas y reglas vigentes en la empresa? SI  NO   
¿Le fueron proporcionadas por escrito? SI  NO
  
4. ¿La empresa cuenta con un organigrama o estructura de puestos?  
SI  NO  No sabe   
Si su respuesta es sí: Lo conoce? SI  NO   
Porqué? \_\_\_\_\_
  
5. ¿Se maneja algún manual administrativo en la empresa?  
SI  NO
  
6. ¿Existe departamento de Recursos Humanos en la empresa?  
SI  NO

7. ¿A través de qué medio se enteró que existía o podía existir una oportunidad de empleo para usted?

Prensa  Agencia de Reclutamiento  Referencia de otros empleados   
Carteles en Universidades  Otro (especifique)

8. ¿Llenó una solicitud de empleo para ingresar a la empresa?

SI  NO

9. En el proceso de selección para ocupar su puesto, le hicieron entrevistas?

SI  Cuántas \_\_\_\_\_  
NO

10. ¿A qué técnica de selección fue sometido para acceder a la plaza que ocupa actualmente?

Entrevista  Prueba de conocimiento o capacidad   
Prueba psicométrica  Prueba de personalidad

11. ¿Al seleccionarlo, le pidieron documentos legales?

Si  Cuáles \_\_\_\_\_  
NO

12. Le hicieron algún examen médico al seleccionarlo para el puesto?

SI  NO

13. ¿Al seleccionarlo le indicaron claramente en qué consistía y cuáles eran las condiciones del puesto a ocupar en la organización?

SI  NO

14. Al seleccionarlo para el puesto, de qué forma lo integraron a la empresa:

- Recorrido por las instalaciones   
Presentándolo a sus superiores, inferiores y compañeros   
Le indicaron los productos y servicios de la organización   
Otros \_\_\_\_\_

15. Al ingresar a la organización como un miembro más, le indicaron las responsabilidades, tareas y objetivos de su cargo?

SI  NO

Si su respuesta es no, pase a la pregunta 18.

16. De qué forma se lo indicaron?

Verbal  Escrita  Ambas  Otra

17. ¿Quién le proporcionó la inducción cuando ingresó a la empresa?

Gerente General  Gerente de Operaciones   
Gerente Administrativo  Otro \_\_\_\_\_

18. Al contratarlo, le dieron a conocer algún reglamento interno de la empresa?  
(horarios, prohibiciones, conducta, etc)

SI  ¿De qué forma? Verbal  Escrita  Ambas  Otra   
NO

19. ¿Se encuentran por escrito los manuales de procedimientos de trabajo?

SI  NO  No sabe

20. Recibió capacitación para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo, cuando ingresó a la organización?

SI  En qué consistió \_\_\_\_\_  
No

21. Su jefe inmediato le informa si realizó en forma incorrecta alguna actividad en su desempeño laboral?

Si  La forma en que lo hace, le parece adecuada? Si  No  Porqué?  
No

22. ¿Le han aplicado evaluaciones para determinar su nivel de desempeño laboral?

SI  NO

23. ¿Cada cuanto tiempo le realizan evaluaciones a su desempeño laboral?

12 meses  6 meses  3 meses  cada mes

24. ¿Quién evalúa su desempeño?

---

25. ¿Existen programas periódicos de capacitación dentro de la empresa?

SI  Cada cuánto tiempo? 3 meses  6 meses  1 año  Otro   
NO

Le gustaría que se dieran programas de capacitación? SI  NO   
Porqué?

26. ¿A quién le solicita usted capacitación para mejorar su desempeño laboral?

---

27. ¿Se siente seguro usted en su puesto de trabajo dentro de la organización?

Siempre  Varias veces  Pocas veces  No  No sabe

28. Ha recibido premios, recompensas o reconocimientos adicionales a su salario?

SI  Cuáles \_\_\_\_\_

NO

29. Durante el tiempo que lleva laborando en la organización, lo han ascendido?

SI  NO  Porqué \_\_\_\_\_

30. Cree usted que merece un ascenso?

SI  No  No sabe

Si su respuesta es sí: ¿Ha hablado sobre el ascenso con la persona que lo podría promover?

Si  ¿Qué opina esa persona? \_\_\_\_\_

No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

31. Recibe beneficios adicionales a los que la ley indica?

Si  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No  No sabe

32. ¿Considera que es necesario implementar una unidad que permita una adecuada administración del recurso humano en la empresa?

SI  NO

33. 19 ¿Cual es el nivel de escolaridad?

Primario  Básico  Diversificado  Universitario

34. ¿En cuanto a la identificación con la empresa indique en que categorías (s) le unen mayores nexos?

a) Sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa

b) Compromiso personal para mejorar la calidad de trabajo

c) Satisfacción por el trabajo que realiza en la empresa

d) Percepción sobre que la empresa brinda los servicios de la más alta calidad en su ramo

e) Comunicar a familiares y amigos sobre lo agradable de trabajar en la empresa

35. ¿En cuanto a las relaciones con las autoridades de la empresa, considera que usted le es importante como persona?

SI  NO

36. ¿Considera que existen los medios adecuados para informarse acerca de las decisiones de las autoridades de la empresa?

SI  NO

37. ¿La empresa promueve actividades culturales, recreativas y deportivas para sus empleados?

SI  NO

38. ¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?

SI  NO