

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A.”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

FLOR DE MARÍA CARILLAS RAMÍREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2013

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Mildred Lily Montenegro Castillo
Administración-Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Gladys Lisette Gutiérrez Morales
Secretaria:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 22 de enero de 2013

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

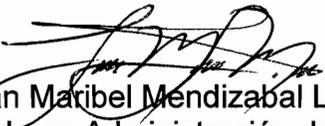
Señor Decano:

De conformidad con la asignación de este decanato de fecha nueve de febrero de dos mil once, procedí a asesorar a la estudiante **Flor de María Carillas Ramírez**, con carné número 200013748, durante la elaboración de su tesis titulada **"CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A."**

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 que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar por el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,


Lilian Maribel Mendizabal López
Licenciada en Administración de Empresas
y Maestra en Administración de Recursos Humanos
Colegiada activa No. 9,171



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

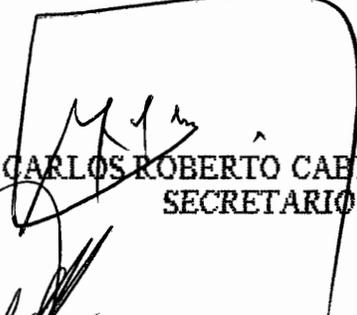
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE JULIO DE DOS MIL TRECE.**

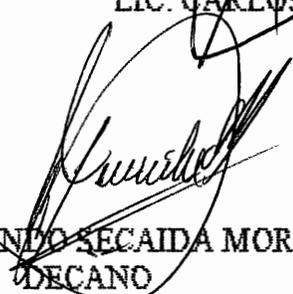
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 8-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de junio de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACION 17-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de marzo de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A.", que para su graduación profesional presentó la estudiante **FLOR DE MARÍA CARILLAS RAMÍREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.

Ingrid
REVISADO



DEDICATORIA

- A DIOS Por darme la vida, sabiduría y por ser esa luz y fuerza que siempre ilumina mi camino.
- A MIS PADRES María Rosario Ramírez de Carillas y Víctor Tomás Carillas, a quienes dedico este acto y eterna gratitud, brindándoles a ellos mi triunfo y agradeciéndoles por todos sus esfuerzos, consejos y apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS Víctor Juan Carlos Carillas y Víctor Osmar Carillas (Q.E.P.D), por ser esa fuente de inspiración en mi vida.
- A MIS AMIGOS Ana María Rabanales, Juan Carlos Pérez, Aníbal René Duarte, Pedro Quic, Ruth Rodas y Giovanni de León por ser la perfecta compañía en nuestra época de estudios.
- A MI ASESORA MSc. Lilian Maribel Mendizábal López por su invaluable ayuda, amistad, y apoyo en la elaboración de esta tesis.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Casa de estudios que me dio la oportunidad de superarme.

A LA FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

Por la oportunidad de formarme como un profesional
de la administración de empresas.

A LA EMPRESA
CORPORACIÓN
CLASE S.A.

Por abrirme las puertas para realizar mi estudio de
tesis en tan respetable empresa.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Empresa de telecomunicaciones	1
1.3 Administración	1
1.4 Proceso administrativo	2
1.5 Unidad de recursos humanos	2
1.5.1 Características de la unidad de recursos humanos	3
1.5.2 Objetivos de la unidad de recursos humanos	4
1.5.3 Importancia de la unidad de recursos humanos dentro de una empresa	5
1.5.4 Fundamento estratégico de recursos humanos	6
a) Misión	6
b) Visión	6
c) Objetivos	6
1.5.5 Políticas de recursos humanos	7
1.5.6 Funciones básicas de la unidad de recursos humanos	7
1.6 Creación e implementación de la unidad de recursos humanos	8
1.6.1 Recursos a utilizar en la creación e implementación de la unidad de recursos humanos	8
1.7 Administración de recursos humanos	9

Contenido	Página
1.8 Objetivos de la administración de recursos humanos	10
1.9 Rotación de personal	11
1.10 Procesos de la administración de recursos humanos	12
a) Admisión de personas	12
b) Aplicación de personas	12
c) Compensación de personas	13
d) Desarrollo de personas	13
e) Mantenimiento de personas	13
f) Evaluación de personas	13
1.11 Procesos específicos para la investigación	13
1.11.1 Proceso de admisión de personas	13
a) Reclutamiento	13
• Reclutamiento interno	14
• Reclutamiento externo	15
b) Selección	16
• La entrevista	17
○ Entrevista totalmente estandarizada	17
○ Entrevista estandarizada sólo en las preguntas	17
○ Entrevista dirigida	18
○ Entrevista no dirigida	18
• Pruebas de conocimiento o de capacidades	18
• Pruebas psicométricas	18
• Pruebas de personalidad	19
• Técnicas de simulación	19
• Examen médico	19
• Contratación	20
1.11.2 Proceso de aplicación de personas	22
a) Orientación	22

Contenido	Página
b) Diseño organizacional	23
• Estructura organizacional	23
• Tipos de organización	24
• Organigrama	25
• Tipos de organigrama	26
○ Organigramas verticales	26
○ Organigramas de funciones	26
○ Organigramas de puestos, de plazas o nominal	26
c) Diseño de cargos	26
d) Análisis de cargos	27
e) Evaluación del desempeño	27
1.12 Remuneración	28
1.13 Entrenamiento	29
1.13.1 Proceso de entrenamiento	30

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, POR LA CARENCIA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y DEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y APLICACIÓN DE PERSONAS

2.1 Generalidades de la empresa	31
2.1.1 Antecedentes	31
2.1.2 Misión	31
2.1.3 Visión	32
2.1.4 Objetivos	32
2.1.5 Estructura organizacional	32
a) Dirección general	32

Contenido	Página
b) Gerencia general	32
c) Gerencia administrativa	33
d) Gerencia de ventas	33
e) Coordinación financiera	33
2.2 Metodología	35
2.3 Sujetos de la investigación	35
2.3 Procesos de la administración de recursos humanos	35
2.4 Instrumentos	35
2.5 Muestra	35
2.6 Análisis de los procesos de la administración recursos humanos	37
2.6.1 Presentación de resultados de la entrevista a jefes	37
a) Admisión de personas	37
b) Aplicación de personas	38
c) Diseño organizacional	38
d) Diseño de cargos	38
e) Análisis de cargos	38
f) Orientación	38
g) Evaluación del desempeño	39
h) Remuneración	39
i) Entrenamiento	39
2.7 Presentación de resultados de la encuesta a colaboradores	40
2.7.1 Análisis de la información demográfica del personal	41
2.7.2 Análisis de la necesidad de la creación de la unidad de recursos humanos	45
2.7.3 Análisis de reclutamiento de personal	48
2.7.4 Análisis de selección del personal	50
2.7.5 Análisis de inducción de personal	53
2.7.6 Análisis de evaluación del desempeño	61

Contenido	Página
2.7.7 Análisis de entrenamiento de personal	63
2.8 Análisis de entrevista a colaboradores y jefes	64

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE AL UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y APLICACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A.

3.1 Justificación	65
3.2 Fundamento estratégico	65
3.2.1 Misión	65
3.2.2 Visión	66
3.2.3 Objetivos	66
a) Objetivo general	66
b) Objetivos específicos	66
3.2.4 Políticas de recursos humanos	67
3.2.5 Diseño organizacional	68
a) Organigrama general	68
b) Organigrama específico	70
c) Organigrama funcional	71
d) Organigrama nominal	72
3.2.6 Funciones básicas propuestas para la unidad de recursos humanos	72
a) Unidad de recursos humanos	73
b) Asistencia de recursos humanos	73
• Organigrama de puestos	74
3.2.7 Descriptores de puestos para la unidad de recursos humanos	74
3.3 Plan de acción	75

Contenido	Página
3.4 Presupuesto para la implementación de la unidad de recursos humanos	75
3.4.1 Presupuesto de recurso humano	76
3.4.2 Presupuesto de mobiliario	76
3.4.3 Presupuesto de equipo y útiles de oficina	77
3.4.4 Presupuesto de gastos de instalación	78
3.4.5 Presupuesto de espacio físico	79
3.4.6 Resumen de la inversión inicial	79
3.5 Fuentes de financiamiento	80
3.6 Seguimiento y evaluación de la unidad recursos humanos	80
3.7 Relación costo – beneficio de la propuesta	81
3.8 Rotación de personal	82
3.9 Procesos de administración de recursos humanos sugeridos	83
3.10 Admisión de personas	83
3.10.1 Reclutamiento	83
3.10.2 Programa de reclutamiento de personal propuesto	84
a) Objetivos	85
b) Pasos a seguir para el reclutamiento	86
c) Reclutamiento interno	87
d) Reclutamiento externo	89
• Anuncio en prensa	89
• Anuncio por medio de correo electrónico o bolsa de trabajo	89
• Carteles o avisos en sitios visibles	89
3.10.3 Selección	92
3.10.4 Programa de selección de personal	93
a) Objetivo	93
b) Pasos a seguir para la selección de personal	93

Contenido	Página
3.11 Aplicación de personas	98
3.11.1 Inducción	98
3.11.2 Programa de inducción de personal	99
a) Objetivo	99
b) Pasos a seguir para la inducción de personal	99
c) Campo de aplicación	101
d) Recursos	101
3.11.3 Evaluación del desempeño	103
3.11.4 Método de evaluación del desempeño	104
a) Objetivo	104
3.12 Remuneración	108
3.12.1 Programa de remuneración de personal	109
3.13 Entrenamiento	112
3.13.1 Programa de entrenamiento de personal	112
3.14 Resumen de costos totales para la unidad de recursos humanos	115
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	121

ÍNDICE DE CUADROS

Número	Título	Página
1	Presupuesto anual de personal requerido para implementar la unidad de recursos humanos en la empresa Corporación Clase, S.A. año 2012	76
2	Presupuesto de mobiliario requerido para implementar la unidad de recursos humanos en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	77
3	Presupuesto de material y equipo requerido para implementar la unidad de recursos humanos en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	78
4	Presupuesto de gastos de instalación requeridos para implementar la unidad de recursos humanos en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	79
5	Resumen de la inversión inicial para implementar la unidad de recursos humanos en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	80
6	Costos de reclutamiento	92
7	Costos de selección	98

Número	Título	Página
8	Costos de inducción	103
9	Costos de evaluación del desempeño	108
10	Costos de entrenamiento	115
11	Costos totales para la implementación de la unidad de recursos humanos	116

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Número	Título	Página
1	Organigrama actual de la empresa Corporación, Clase, S.A., año 2012	34
2	Edades del personal perteneciente a la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	41
3	Estado civil del personal perteneciente a la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	43
4	Preparación académica del personal de Corporación Clase, S.A., año 2012	44
5	Ausencia de unidad de recursos humanos en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	45
6	Unidad de recursos humanos en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	47
7	Medios que utiliza la empresa Corporación Clase, S.A. para el reclutamiento de personas, año 2012	48
8	Solicitud de empleo para el reclutamiento de personal en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	49

Número	Título	Página
9	Selección de personal en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	50
10	Contratación de personal en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	52
11	Proceso de inducción en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	53
12	Conocimiento del personal en relación a la misión y visión en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	55
13	Conocimiento de los objetivos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	56
14	Conocimiento del personal acerca de la organización de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	57
15	Conocimiento de responsabilidades, objetivos y metas a cumplir del personal de nuevo ingreso en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	58
16	Manual de inducción para el personal de nuevo ingreso en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	60
17	Proceso de evaluación del desempeño en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	61

Número	Título	Página
18	Proceso de evaluación del desempeño en la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	62
19	Proceso de entrenamiento de personal en la empresa Corporación Clase, S.A. año 2012	63
20	Organigrama propuesto de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	69
21	Organigrama específico propuesto de la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	70
22	Organigrama funcional propuesto de la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	71
23	Organigrama nominal propuesto de la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	72
24	Organigrama de puestos propuesto de la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	74
25	Proceso de reclutamiento propuesto para la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	91

Número	Título	Página
26	Proceso de selección propuesto para la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	97
27	Proceso de inducción propuesto para la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	102
28	Proceso de evaluación del desempeño propuesto para la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A. año 2012	107
29	Proceso de remuneración a colaboradores, propuesto para la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	111
30	Proceso de entrenamiento a colaboradores, propuesto para la unidad de recursos humanos de la empresa Corporación Clase, S.A., año 2012	114

ÍNDICE DE FORMAS

Número	Título	Página
001	Convocatoria interna	88
002	Anuncio en prensa	90

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, debido al incremento de la competencia, las empresas buscan elevar el desempeño de sus colaboradores. Es así, que tratan de atraer individuos que cumplan con el perfil idóneo para ocupar plazas vacantes y desarrollarse profesionalmente en la empresa, situación que también permite el desarrollo organizacional.

De la misma forma, continuamente se puede observar que las personas eligen la organización donde desean trabajar, para lo cual, se informan y generan sus propias conclusiones basándose en aquellas que más les impacten.

Existen muchas empresas que sostienen la idea de que sus colaboradores son los socios más importantes dentro de la organización, una de ellas es la empresa Corporación Clase, S.A.

El presente trabajo de tesis titulado Creación de la Unidad de Recursos Humanos en la empresa Corporación Clase, S.A fue elaborado para identificar la actual forma de administrar los procesos de admisión y aplicación de personas y brindar un propuesta guía de ambos procesos y como implementarlo.

En el capítulo I de este documento se presenta información general de la unidad de recursos humanos en la empresa, funciones básicas, la creación e implementación de la misma así como los recursos a utilizar en ella. En este capítulo también se presentan otros conceptos como los procesos básicos de la administración de recursos humanos y específicamente de los dos que trata esta tesis, la admisión y aplicación de personas.

El capítulo II incluye el análisis de la situación actual de la empresa en estudio, su misión, visión, objetivos, estructura organizacional y sus procesos de admisión, aplicación, remuneración y entrenamiento de personas actuales, así como también el análisis de preguntas realizadas a 67 de sus colaboradores en relación a dichos procesos.

En el capítulo III se describe la propuesta para crear e implementar una unidad de recursos humanos que se encargue de planificar, integrar, dirigir y controlar las actividades y necesidades de los colaboradores dentro de la empresa, debido a que se detectaron deficiencias en los procesos de admisión, aplicación, remuneración y entrenamiento de personas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, relacionadas con el presente trabajo de tesis, dentro de los cuales se sintetiza y complementa los resultados obtenidos; así como también la bibliografía y anexos para dicho trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Empresa

Una empresa es una organización, institución o industria, que se dedica a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes.

“Una empresa se crea para producir, vender y controlar. Cuando la empresa inicia sus operaciones, por lo regular tendrá tres funciones básicas: elaborar un producto (producción), venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control)”. (5:256)

1.2 Empresa de telecomunicaciones

“En materia de telecomunicaciones, un operador de telecomunicaciones es cualquier empresa legalmente constituida que cuenta con las licencias, permisos y garantías exigidas por ley para ejercer actividades de telecomunicaciones con consumidores finales, personas físicas u otras personas jurídicas (administraciones, empresas, organismos, etc.).” (12:s.p)

1.3 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (4:6)

Para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo es imprescindible la administración, simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos por medio de los cuales se logra una mayor rapidez y efectividad de las actividades.

1.4 Proceso administrativo

“Se refiera a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.” (13:s.p)

1.5 Unidad de recursos humanos

“En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, entrenamiento, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades.” (1:38)

Los principales motivos que propician la aparición y la creación de las funciones de personal en las empresas son los siguientes:

Humanización del trabajo: centrarse en el potencial humano de la empresa estudiando diversos factores que mejoran las relaciones humanas dentro de la organización, lo que provoca a su vez un aumento de la competitividad.

Existencia de un marco normativo laboral que regula aspectos concretos de las relaciones laborales: la normativa laboral tiende a proteger al trabajador frente a situaciones precarias y abusivas que se sufran y ofrece una regulación mínima de las condiciones de trabajo.

Tecnificación de los procedimientos, introducción de nuevas tecnologías: esto provoca la aparición de personal especializado y calificado con exigencias distintas a las del personal poco calificado, lo que provoca cambios en los planteamientos empresariales, debiendo ocuparse de aspectos como la admisión, aplicación de personas, etc.

1.5.1 Características de la unidad de recursos humanos

En primer lugar, hay que tener en cuenta que el tamaño de la empresa y su actividad serán determinantes a la hora de establecer el tipo de unidad de Recursos Humanos que se ajusta a cada organización. Así se pueden encontrar empresas pequeñas que cuenten con una persona para gestionar todo lo relativo al personal o empresas medianas o grandes cuyo departamento está a su vez subdividido en secciones ocupadas de distintas materias.

En lo que respecta a las características de la Unidad de Recursos Humanos, se pueden citar las siguientes:

- a) “Orientada estratégicamente: énfasis en la misión y la visión.
- b) Define los valores que fundamentan la conducta de los gerentes y de las personas.

- c) Asesoría y apoyo a los gerentes de nivel medio.
- d) Dueño del proceso. Líder de las personas.
- e) Incentivos basados en las metas y resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible.
- f) Asesorar a los gerentes para agregar valor a los empleados.
- g) Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoramiento.” (1:45)

1.5.2 Objetivos de la unidad de recursos humanos

Atendiendo a que los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

- a) “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y los empleados.
- c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las

personas”. Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.

- d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente agradable de trabajo, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas”. (1:10)

1.5.3 Importancia de la unidad de recursos humanos dentro de una empresa

Ninguna empresa funciona sin recursos humanos, y como es la parte más compleja de la empresa, por eso se hace necesaria la Unidad de Recursos Humanos, su importancia radica que es quien se encarga de los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas; también es la encargada de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral.

Sin una Unidad de Recursos Humanos dentro de la empresa, seguramente sus actividades serían un desorden, ingresarían personas no calificadas, se provocarían disputas entre los trabajadores por diferencias ideológicas, derechos laborales, deberes, obligaciones y remuneraciones.

1.5.4 Fundamento estratégico de recursos humanos

a) **Misión**

“La misión debe traducir la filosofía de la organización, formulada generalmente por sus fundadores o creadores a través de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de la organización, que orientan su conducta ética, la responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente.” (1:54)

La misión es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la unidad que la distingue de otras similares.

b) **Visión**

“Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y en qué condiciones opera.” (1:54)

La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la unidad.

c) **Objetivos**

“Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado período.” (1:54)

1.5.5 Políticas de recursos humanos

Son todas las guías orientadas para ejecutar acciones administrativas enfocadas hacia los funcionarios y al desarrollo institucional. La definición de políticas debe estar en concordancia con las definiciones estratégicas generales, las que determinan su razón de ser y su visualización de futuro, y estar orientadas a apoyar y dar viabilidad a la construcción de ese estado futuro deseado.

1.5.6 Funciones básicas de la unidad de recursos humanos

Las funciones de la Unidad de Recursos Humanos varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige, tiene la facultad de dirigir las operaciones de las unidades de la empresa.

A continuación se describen las cuatro funciones principales de recursos humanos:

- a) “Administración de estrategias de recursos humanos: cómo puede ayudar RH a impulsar la estrategia organizacional.
- b) Administración de la infraestructura de la empresa: cómo puede ofrecer RH una base de servicios a la organización para que sea eficiente y eficaz.
- c) Administración de la contribución de los empleados: cómo puede ayudar RH en el involucramiento y compromiso de los empleados, transformándolos en agentes emprendedores, socios y proveedores de la organización.
- d) Administración de la transformación y del cambio: cómo puede ayudar RH en la construcción de una organización creativa, renovadora e innovadora.” (1:42)

1.6 Creación e implementación de la unidad de recursos humanos

Para que la creación e implementación de la Unidad de Recursos Humanos se realice de forma correcta debe darse a conocer a la directiva de la empresa, por medio de una presentación la propuesta que les permitirá contar con una unidad que desarrolle eficazmente los procesos de admisión y aplicación de personas.

Luego de aprobada la creación, deben asignarse los recursos a utilizar (suministros físicos, materiales y financieros) para que por medio de ellos se realice la implementación (seleccionar al personal que se encargará de la unidad) y por último dar seguimiento para detectar áreas de mejora.

1.6.1 Recursos a utilizar en la creación e implementación de la unidad de recursos humanos

- *Recursos humanos:* corresponde a los colaboradores que realizarán las actividades propias de la Unidad de Recursos Humanos.
- *Recursos físicos y/o materiales:* estos recursos incluyen todos los bienes tangibles y que son susceptibles de ser utilizados en la empresa, tal como los bienes inmuebles, oficinas, terrenos, maquinaria, automóviles y material de oficina.
- *Recursos tecnológicos:* es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con sus propósitos, los recursos tecnológicos pueden ser tangibles como una computadora, impresora u otra máquina o intangibles como un sistema de aplicación virtual.

- *Recursos financieros*: son el efectivo y el conjunto de activos que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por: dinero en efectivo, depósitos en entidades financieras, tenencias en bonos y acciones, etc.

1.7 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, entrenamiento, recompensas y evaluación del desempeño.” (1:9)

El empleado es el socio más íntimo de la organización porque está dentro de ella y le da vida y dinamismo, dentro de este contexto los empleados pueden ser tratados como recursos productivos y deben ser administrados implicando la planeación, organización, dirección y control de las actividades.

Como capital intelectual de la organización, las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades y capacidades que permiten a la organización actuar de forma dinámica y no como agentes pasivos o estáticos.

Al ser tomados como socios de la organización, las personas dedican su esfuerzo, responsabilidad, compromiso y riesgos con el objetivo de recibir a cambio: salarios, incentivos y crecimiento profesional, lo que justifica el retorno de la inversión.

1.8 Objetivos de la administración de recursos humanos

“Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: ...cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral...
- c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: ...dar conocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana...
- d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: ...para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa...
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: ...un programa de CVT trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo...
- f) Administrar el cambio: ...los profesionales de ARH deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos

cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

- g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: ...tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.” (1:10-11)

1.9 Rotación de personal

“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico de entalpía, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo cual significa que siempre están perdiendo energía y recursos, y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

Existen dos tipos de desvinculación: la desvinculación por iniciativa del empleado y la desvinculación por iniciativa de la organización.

- a) Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado en el

trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral.

- b) Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral. Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos, puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados.” (1:74)

1.10 Procesos de la administración de recursos humanos

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc..” (1:12)

Los procesos de la administración de recursos humanos son:

- a) Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
- b) Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- c) **Compensación de personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- d) **Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- e) **Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- f) **Evaluación de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.” (1:13)

Al igual que las funciones de planeación y organización dentro del proceso administrativo, en la administración de recursos humanos los procesos que serán desarrollados para los fines específicos de la investigación, son: la admisión y la aplicación de personas.

1.11 Procesos específicos para la investigación

1.11.1 Proceso de admisión de personas

- a) **Reclutamiento:** Como se mencionó en los apartados anteriores, el reclutamiento y selección son parte del proceso de admisión de personas.

En tal sentido, el reclutamiento se define de la siguiente manera: “es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.” (1:95)

Se inicia con la necesidad de cubrir puestos de trabajo, ya sea por vacantes o por la creación de nuevas plazas. Para ello deben definirse las características del puesto, así como también las funciones y procedimientos necesarios para su ejecución, la dependencia jerárquica, ubicación del puesto y sus objetivos.

Como parte fundamental del reclutamiento debe definirse el perfil profesional: las aptitudes, cualidades y características personales con las que debe contar la persona idónea para cubrir el puesto. Luego de definido el perfil y el puesto también debe establecerse ¿dónde reclutar? existen dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

- Reclutamiento interno: “...se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras... Se lleva a cabo a través de la oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización).” (1:95)

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- “Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.

- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
 - Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
 - No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
 - Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
 - El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.” (1:96)
- Reclutamiento externo: “...se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el MRH. Su campo de acción es inmenso... utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado.” (1:97)

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- “Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
- Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.” (1:98)

El instrumento que utiliza el reclutamiento externo es la solicitud de empleo, la cual es un documento que permite recabar de manera introductoria información de los posibles candidatos a ocupar un puesto en la empresa. El uso de la solicitud de empleo permite revisar la experiencia y estudios de los candidatos, evaluar su avance en empleos anteriores, su estabilidad laboral y posibilidades de éxito en la empresa.

- b) **Selección:** Una vez realizado el reclutamiento de personal, la siguiente fase es la selección de la persona mejor capacitada para el puesto. Para poder llevar a cabo este proceso es necesario realizar entrevistas de selección, pruebas de capacidad y conocimiento, pruebas psicométricas y de personalidad, que permitan identificar a la persona idónea.

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

En términos más amplios, la selección busca los candidatos más adecuados para los puestos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección se basa en datos e información acerca del puesto que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el puesto. Si, por un lado, se tiene el puesto que debe cubrirse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición. En estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión.” (7:11)

Luego de obtenida la información básica del puesto a cubrir, también debe obtenerse información respecto a los candidatos que se presentan; esto da lugar al siguiente paso, la elección de la técnica de selección.

Las técnicas de selección se agrupan en: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación y examen médico. A continuación se describe cada una:

- **La entrevista:** es la técnica de selección más utilizada. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.

Las entrevistas pueden clasificarse, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

- *“Entrevista totalmente estandarizada:* entrevista estructurada con guión establecido, el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas. Puede tener diversas formas, como selección sencilla (falso o verdadero, si o no, agrada o desagrada), selección múltiple, etc.
- *Entrevista estandarizada sólo en las preguntas:* entrevista con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato. El entrevistador se basa en una lista de

verificación de temas que debe preguntar para seleccionar las respuestas o la información que da el candidato.

- *Entrevista dirigida*: entrevista que determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, deja las preguntas a criterio del entrevistador. Se utiliza para conocer los conceptos personales de los candidatos y exige cierta libertad para que el entrevistador pueda captarlos de manera adecuada.
- *Entrevista no dirigida*: entrevista totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. También se denomina entrevista exploratoria, informal o no estructurada. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos aspectos o cierta información. Técnica muy criticada por su baja consistencia, porque no se basa en un derrotero o itinerario establecido con anticipación.” (1:120)

- **Pruebas de conocimiento o de capacidades**: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.
- **“Pruebas psicométricas**: constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las

pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados percentiles.” (1:126)

- **“Pruebas de personalidad:** representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Estas características se identifican como rasgos de personalidad y distinguen a la persona de los demás. Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).” (1:129)
- **“Técnicas de simulación:** abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstituir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad. El protagonista, que representa el papel (role playing) al dramatizar una escena, permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena.” (1:129)
- **Examen médico:** es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, para detectar enfermedades contagiosas, prevenir accidentes y para evitar la contratación de personas que se ausentarán con frecuencia por quebrantos de salud. En su mayoría los exámenes médicos incluyen: el grupo sanguíneo, pruebas de alcohol y drogas.

En Guatemala, es común que se solicite, la tarjeta de salud y/o pulmones, emitida por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y por la Liga Nacional contra la Tuberculosis, respectivamente. Con la presentación de éstas se confirma que el candidato fue sometido a pruebas de salud recientemente.

- **Contratación:** La selección culmina con la contratación del colaborador, la cual se realiza por medio de un contrato, el cual debe regirse a las leyes del país. En el Código de Trabajo de Guatemala se menciona qué es un contrato de trabajo y que debe contener el mismo:

“**Artículo 18.** Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

En el caso de los gerentes, directores, administradores, superintendentes, jefes generales de empresa, técnicos y demás trabajadores de categoría análoga a las enumeradas, dicha delegación puede, incluso, recaer en el propio trabajador.

La exclusividad para la prestación de los servicios o ejecución de una obra, no es característica esencial de los contratos de trabajo, salvo en el caso de incompatibilidad entre dos o más relaciones laborales, y sólo puede exigirse cuando así se haya convenido expresamente en el acto de la celebración del contrato.” (11:s.p)

“Artículo 29. El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes;
- b) La fecha de la iniciación de la relación de trabajo;
- c) La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo;
- d) El lugar o los lugares donde deben prestar los servicios o ejecutarse la obra;
- e) La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente;
- f) La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra determinada;
- g) El tiempo de jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse;
- h) El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar de pago. En los casos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad del material, de herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición. El

patrono no puede exigir del trabajador cantidad alguna por concepto de desgaste normal o destrucción accidental de las herramientas, como consecuencia de su uso en el trabajo;

i) Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes;

j) El lugar y la fecha de celebración del contrato; y

k) Las firmas de los contratantes o la impresión digital de los que no sepan o no puedan firmar, el número de sus cédulas de vecindad.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social debe imprimir modelos de contratos para cada una de las categorías de trabajo a fin de facilitar el cumplimiento de esta disposición.” (11:s.p)

En el anexo 1 se incluye el modelo de contrato que facilita el Ministerio de Trabajo en Guatemala.

1.11.2 Proceso de aplicación de personas

a) Orientación

Consiste en que las personas deberán integrarse a la empresa, posicionarse en sus respectivos cargos y evaluarse en cuanto a su desempeño.

Los primeros días de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración a la organización del personal de nuevo ingreso; por esta razón es importante tomar en cuenta que debe realizarse la inducción.

La inducción “implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal.” (6:409)

Por medio de la inducción se pueden explicar las características de la empresa: historia, productos, servicios, políticas, organización y prestaciones.

b) Diseño organizacional

“Las organizaciones solo empiezan a funcionar cuando las personas que deben cumplir papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus posiciones correspondientes. Uno de los asuntos importantes de toda organización es reclutar, seleccionar y formar sus participantes en función de las posiciones de trabajo, de manera que cumplan su papel con la máxima eficacia. De ahí la necesidad de ocupar las diversas posiciones de trabajo de una organización con un conjunto de personas que reúnan las calificaciones exigidas.” (1:138)

- **Estructura organizacional**

“La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, ésta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se quiere que la empresa sobreviva y prospere.” (5:215)

La estructura organizacional define guías, parámetros y procedimientos necesarios para alcanzar el objetivo de la organización; mediante la estructura se delegan tareas de forma jerárquica identificando quiénes participan en el proceso de toma de decisiones. El análisis de la cultura organizacional es el enfocado a conocer los valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen comúnmente; la cultura ofrece pautas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la

forma de decisiones y otras actividades de los participantes de la organización.

La determinación de la estructura de la organización más conveniente para la empresa se realiza tomando en cuenta la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas.

Su importancia radica en que determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

- **Tipos de organización**

- “Organización formal: es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él.

- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de organización.
- Organización informal: redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.” (5:192)

- **Organigrama**

“Gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.” (5:229)

- **Tipos de organigrama**

- Organigramas verticales: en éstos el órgano de mayor jerarquía, está colocado en la parte superior por lo que los distintos niveles jerárquicos en la organización se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se describen y disponen verticalmente.
- Organigramas de funciones: indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones las funciones principales que realizan los órganos representados y que se pueden así mismo transcribir con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.
- Organigramas de puestos, de plazas o nominal: señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombre de las personas que los ocupan.

c) Diseño de cargos

“Constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).

- A quién deberá reportar el ocupante el cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.” (1:167)

d) Análisis de cargos

“Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.”(1:185)

e) Evaluación del desempeño

Una clave fundamental para la correcta conducción de una organización es la evaluación del desempeño, mediante ésta se pueden conocer las capacidades y/o deficiencias del personal.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al negocio de la organización.” (1:198)

Para los fines de la presente investigación en la propuesta se plantea el uso del método de escalas gráficas; este método se basa en una tabla de doble entrada,

en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño.

Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan. De ese modo, si una organización elige el conocimiento del cargo como factor de evaluación está señalando a todos los empleados la importancia y el realce que da a ese aspecto. El número de factores de evaluación varían conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores.

Definidos los factores el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor. Con los factores de evaluación y los respectivos grados se elabora la escala gráfica de evaluación.

1.12 Remuneración

“Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios.

Los tres componentes de la remuneración total:

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica o pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora. La remuneración básica está representada por el salario, ya sea mensual o por horas. En la jerga económica, el salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo. Aunque existieron trabajadores asalariados en otros períodos de la historia, sólo la llegada del capitalismo convirtió el salario en forma predominante de pago de la llamada mano de obra. El segundo componente de la remuneración total son los incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas; por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos. El tercer componente de la remuneración son los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.).” (1:230)

1.13 Entrenamiento

“Es el proceso de desarrollo de las cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos.” (1:306)

1.13.1 Proceso de entrenamiento

“El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- a) Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Esas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- b) Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- c) Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- d) Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.” (1:308)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., POR LA CARENCIA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y DEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y APLICACIÓN DE PERSONAS

2.1 Generalidades de la empresa

2.1.1 Antecedentes

La Empresa Corporación Clase, S.A. ubicada en la 18 calle 15-80 de la zona 13 fue fundada en abril del 2003 como distribuidor autorizado de Telefónica Móviles Guatemala S.A.; inició como el distribuidor número 13 a nivel nacional y actualmente es el distribuidor número 1, cuenta con 210 colaboradores contratados en planilla y por servicios profesionales quienes forman parte de un equipo profesional con experiencia en ventas y vocación de servicio al cliente.

Con amplio conocimiento en la industria de telecomunicaciones y sistemas de abastecimiento de productos de consumo masivo, uno de sus objetivos a corto plazo es establecer un sistema de ruteo directo que le permita el abastecimiento continuo de los canales que se atienden utilizando las siguientes estrategias: conocer el potencial de ventas por zona; definir la frecuencia de visitas; adquirir software para el control de inventario por punto de venta y aumentar supervisores de zona y vendedores rutereros.

2.1.2 Misión

“Satisfacer la demanda del consumidor en lo que respecta a sus necesidades de comunicación de Telefónica (tarjetas, servicios corporativos, terminales prepago) por medio de diferentes canales de comercialización”.

2.1.3 Visión

“Ser el distribuidor No. 1 para Telefónica, sobrepasando las expectativas establecidas por medio del cumplimiento de cada uno de los objetivos. Ser una empresa la cual brinde un ambiente sano de trabajo en el cual los colaboradores se desarrollen profesionalmente y personalmente”

2.1.4 Objetivos

- a) “Ser la primera opción para Telefónica en el desarrollo e implementación de nuevos proyectos, con el propósito de sobrepasar las expectativas establecidas por Telefónica.
- b) Implementar nuevos conceptos de comercialización.
- c) Integración de nuevos proyectos: importación de terminales, tiendas de servicio y venta.”

2.1.5 Estructura organizacional

- a) *Dirección general*: corresponde a la mayor autoridad y es quien toma las decisiones más importantes acerca de la dirección que debe llevar la empresa en sus actividades y la rentabilidad que se espera obtener de la misma. Su función principal, es formular políticas y planes generales que sirven de base para dirigir las actividades de la empresa para cumplir sus objetivos.
- b) *Gerencia general*: tiene la responsabilidad de coordinar y supervisar todas las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la empresa,

además de verificar el cumplimiento de las políticas y planes asignados por la dirección general.

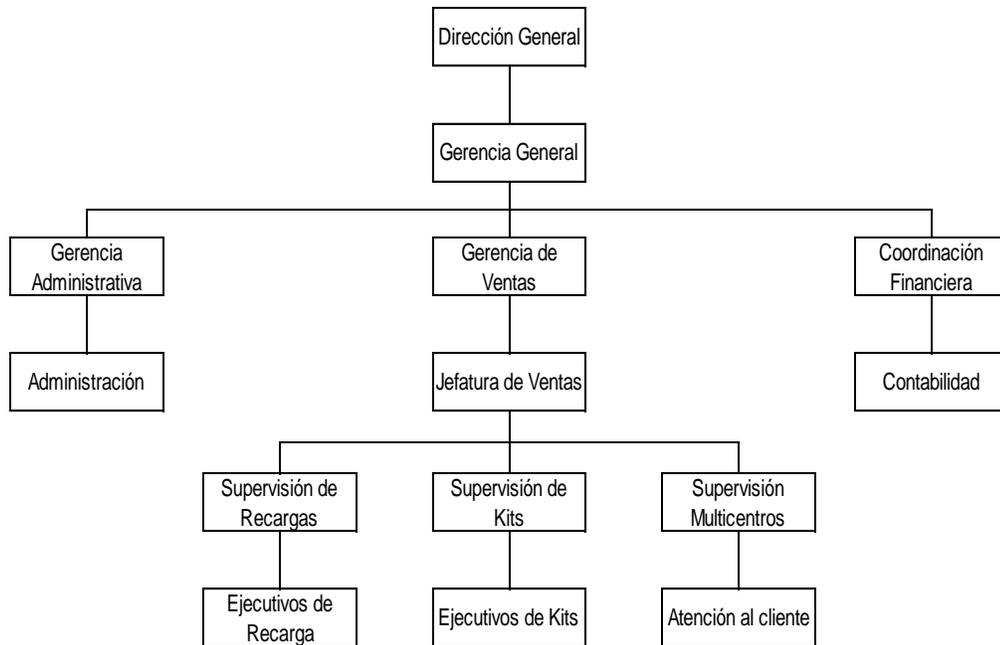
- c) *Gerencia administrativa*: su función principal es coordinar, supervisar y controlar todas las actividades administrativas realizadas en la empresa, así como verificar que los planes asignados a su gerencia sean realizados eficientemente.

- d) *Gerencia de ventas*: supervisar todas las actividades relacionadas a los equipos de trabajo en las actividades de venta, así como también se encarga de realizar análisis comparativos con base a los resultados obtenidos durante períodos específicos, determinando si se alcanzaron los objetivos propuestos y determinar las nuevas proyecciones de ventas.

- e) *Coordinación financiera*: su gestión está enfocada al control de todas las actividades relacionadas con la contabilidad, como la presentación de resultados mensuales y el suministro de datos contables y financieros que indiquen la rentabilidad.

GRÁFICA 1

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: Empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

Como se puede observar en el organigrama general de la empresa, no se cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, por ende existen deficiencias en los procesos de admisión y aplicación de personas.

A pesar de la cantidad de empleados que tiene la empresa, aún no existe una unidad que vele porque se realicen de forma correcta las actividades propias de recursos humanos. Existe una persona encargada de llevar a cabo dichas actividades, pero su asignación principal es otra y ello no le permite dedicarse al 100% a dichas actividades, ocasionando deficiencias y retrasos en las necesidades de los colaboradores que son propias de recursos humanos. Todo

esto tampoco permite que el proceso de contratación de personal sea el mejor, en ocasiones los contratos se firman mucho tiempo después de que el colaborador ha iniciado sus labores y la relación laboral da inicio basados únicamente en la información que se brindó al momento de ocupar la plaza.

2.2 Metodología

El diagnóstico realizado a la empresa objeto de estudio, permitió conocer la situación actual en relación a la forma en que se desarrollan las actividades concernientes al área de recursos humanos.

2.3 Sujetos de la investigación

Dentro del análisis de la situación actual en la empresa se realizaron investigaciones de campo, mediante éstas se establecieron dos sujetos principales para obtener la información de la situación actual, estos sujetos son: los colaboradores y los jefes de cada área.

2.4 Instrumentos

Establecidos los sujetos de la investigación, se determinaron los instrumentos a utilizar para obtener la información necesaria en relación a los aciertos y deficiencias en las actividades de recursos humanos.

Como instrumentos de la investigación, se diseñó la boleta de encuesta y se realizaron entrevistas.

2.5 Muestra

Se estableció el tamaño de la muestra representativa de la población (210 colaboradores), con la probabilidad de que el evento se realice favorablemente

en un 95% y un error muestral máximo del 5%, a través del siguiente procedimiento y fórmula respectivamente:

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + (z^2 \times p \times q)}$$

$N = 210$
 $p = 0.50$
 $q = 0.50$
 $e = 0.10$
 $\beta = 95\%$
 $z = 1.96$
 $n = ?$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (210)}{(0.10)^2 (210-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5) (0.5) (210)}{0.01 (209) + 3.8416 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{201.684}{2.09 + 0.9604}$$

$$n = \frac{201.684}{3.0504}$$

$$n = 67$$

Nota: Debido a que no existe un estudio previo, se estimó 0.50 para p y q respectivamente.

- a) La distribución del tamaño de la muestra es aleatoria simple y se definió en base al juicio del investigador, entre el personal de la empresa.
- b) Concluida la investigación de campo, se procedió a ordenar la información obtenida, para analizarla y obtener como resultado los elementos necesarios para el desarrollo de este informe de tesis.

2.6 Análisis de los procesos de la administración de recursos humanos

2.6.1 Presentación de resultados de la entrevista a jefes

- a) Admisión de personas:** En la actualidad el proceso de admisión de personas lo realiza una sola persona, ella misma nos mencionó que su puesto es asistente de gerencia y que por desconocimiento prefiere hacer uso del reclutamiento interno.

Lo anterior también se observa, porque a la empresa ingresan en su mayoría, personas referidas sin que sean revisados los requisitos mínimos para optar al puesto, dejando de lado la validación del diseño de cargos y llenando únicamente una solicitud de empleo. El proceso de reclutamiento es empírico y no teórico, se ha realizado motivado por las necesidades y crecimiento de la empresa.

En muy pocas oportunidades han hecho uso de anuncios publicitarios para atraer candidatos; ocasionando que al utilizar únicamente el reclutamiento interno, se enfoquen solo en colaboradores actuales para promoverlos o transferirlos, favoreciendo muchas veces a la rutina actual y además provocando que se bloquee la entrada a colaboradores que pueden proporcionar a la empresa nuevas ideas, experiencias y expectativas que permitan el desarrollo empresarial.

En cuanto al proceso de selección y ocasionado por el tipo de reclutamiento utilizado, la selección es un proceso corto, no requiere de un filtro amplio y la única técnica de selección que eventualmente se realiza es la entrevista, debido a que no se aplican pruebas psicométricas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas de personalidad, técnicas

de simulación ó exámenes médicos. La falta de aplicación de éstas técnicas provoca que en ocasiones la persona que ha sido seleccionada no sea la ideal para el puesto, motivado por el hecho de no haber evaluado su capacidad y conocimiento para realizar las nuevas tareas asignadas.

- b) Aplicación de personas:** Luego de culminado el proceso de admisión de personas inicia su aplicación, durante éste, la inducción de los colaboradores es sencilla, debido a que su aprendizaje consta únicamente del conocimiento que adquieren realizando sus actividades y en base a la experiencia en su nuevo puesto de trabajo.
- c) Diseño organizacional:** Debido a la carencia de una Unidad de Recursos Humanos no se tienen diseñadas las secciones de colaboradores que puedan desempeñar labores de recursos humanos y por ello de igual forma no aparecen dentro del organigrama.
- d) Diseño de cargos:** La empresa cuenta con diseños de cargos con sus respectivas descripciones de puestos; sin embargo, por la ausencia de la Unidad de Recursos Humanos, no están estructurados específicamente los nuevos cargos que se necesitan en dicha unidad.
- e) Análisis de cargos:** En el proceso de reclutamiento y selección de personal que es la admisión de personas dentro de la organización, no se analizan los cargos para determinar cuáles son los requisitos mínimos exigidos para el puesto.
- f) Orientación:** No se realiza una orientación que permita integrar al colaborador a la empresa y a su nuevo puesto a desempeñar, de allí se deriva el hecho del desconocimiento de los objetivos individuales y

organizacionales en que debe enfocarse para su cumplimiento y falta de identificación con la organización impidiendo su compromiso para realizar sus actividades laborales.

- g) Evaluación del desempeño:** En lo que se refiere a la evaluación del desempeño es mínima, aproximadamente cada 6 meses el jefe inmediato de cada área determina si las actividades del colaborador se están realizando de forma correcta; para esta evaluación, no se hace uso de ningún método de evaluación que les permita identificar deficiencias y oportunidades de mejora. Sin duda alguna esta situación tampoco permite que el colaborador reciba retroalimentación respecto a su desempeño o lo que sus jefes piensen de ellos y tampoco fundamentos que respalden aumentos salariales, promociones o despidos.

- h) Remuneración:** en cuanto al tipo de remuneración que los colaboradores reciben, por el momento únicamente es financiera y consta de una remuneración básica (salario mensual) y para los colaboradores que trabajan en áreas de ventas (bonos incentivos) por alcance de metas.

- i) Entrenamiento:** al consultar sobre los tiempos y formas de capacitar a los colaboradores, los jefes indicaron que son ellos los encargados de realizar dicho entrenamiento y que no existe una programación para realizarla. Pero si se trata en la medida de lo posible, de actualizar información sobre nuevos procesos y retroalimentación de los anteriores.

2.7 Presentación de resultados de la encuesta a los colaboradores

Luego de realizada la encuesta a la muestra establecida de colaboradores, se muestran a continuación resultados en relación a los diferentes análisis realizados.

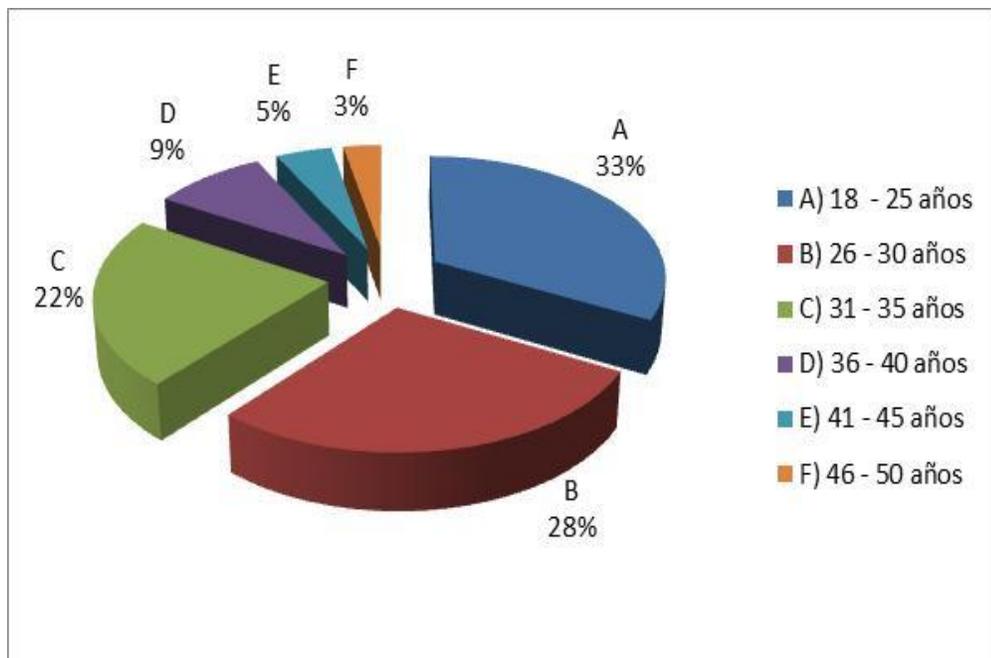
- a) Análisis de información demográfica: su rango de edad, estado civil y preparación académica.
- b) Análisis de la necesidad de la creación de recursos humanos: ausencia de la unidad y necesidad de su implementación.
- c) Análisis de reclutamiento del personal: medios que utiliza y solicitud de empleo.
- d) Análisis de selección del personal: técnicas de selección utilizadas, contratación de personal.
- e) Análisis de inducción de personal: información proporcionada al momento de ingresar, conocimiento de la misión, visión, objetivos e historia, manual de inducción.
- f) Análisis de evaluación del desempeño: retroalimentación de tareas y evaluación del trabajo.

2.7.1 Análisis de la información demográfica del personal

A continuación se presenta una serie de gráficas que muestran información acerca de las características personales y profesionales de los colaboradores de la empresa Corporación Clase, S.A.:

GRÁFICA 2

**EDADES DEL PERSONAL PERTENECIENTE A LA EMPRESA
CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012**



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

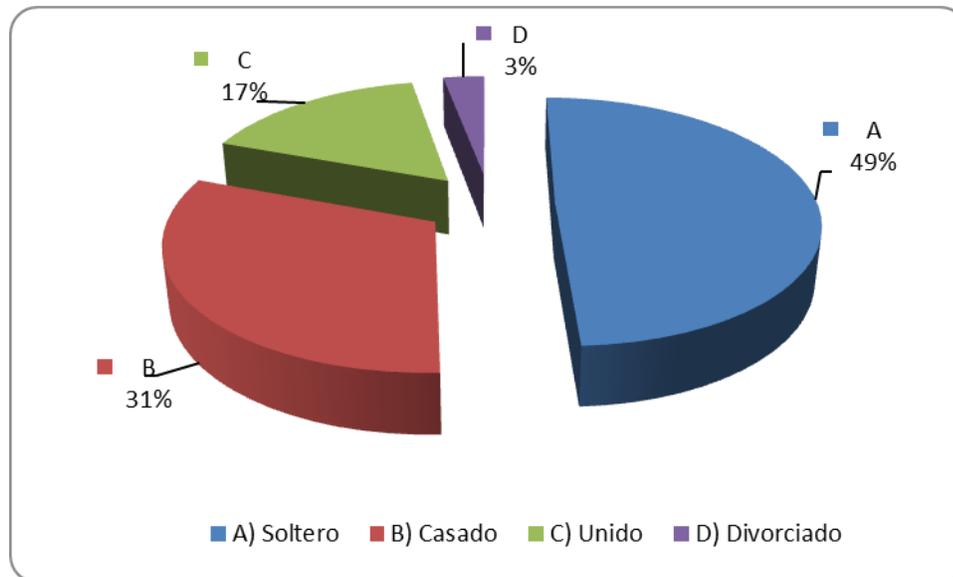
Durante la investigación, la información recabada identificó que en su mayoría los colaboradores oscilan entre las edades de 18 a 30 años, ésta situación demuestra que la empresa cuenta con personal joven.

El otro porcentaje alto es el de los colaboradores de 31 a 35 años.

Con base a la información anterior, se puede determinar que la empresa puede aprovechar que su personal es joven, debido a que se encuentran en su mayor potencialidad de trabajar, tienden a ser menos enfermos y por ende la solicitud de permisos es menor que la de una persona de mayor edad, evitando así, el ausentismo.

GRÁFICA 3

ESTADO CIVIL DEL PERSONAL PERTENECIENTE A LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

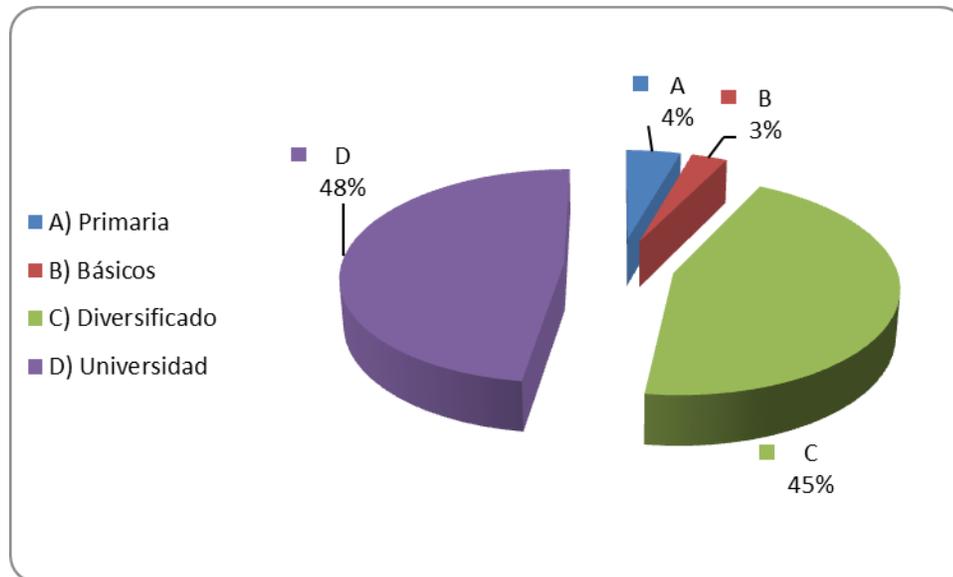
En la gráfica No. 3 se demuestra que una gran parte del personal se encuentran solteros (as), lo cual puede obedecer y/o relacionarse a que en la mayoría de los colaboradores son personas jóvenes, tal y como se mencionó en la gráfica No. 2.

El siguiente porcentaje considerable se trata de los colaboradores que actualmente están casados y son equivalentes a un 31%.

Estos datos reflejan que también en este aspecto la empresa puede aprovechar que la mayoría de sus empleados son solteros, razón por la cual, las ausencias por enfermedades familiares y/o compromisos escolares son menores a los de una persona casada.

GRÁFICA 4

PREPARACIÓN ACADÉMICA DEL PERSONAL DE CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

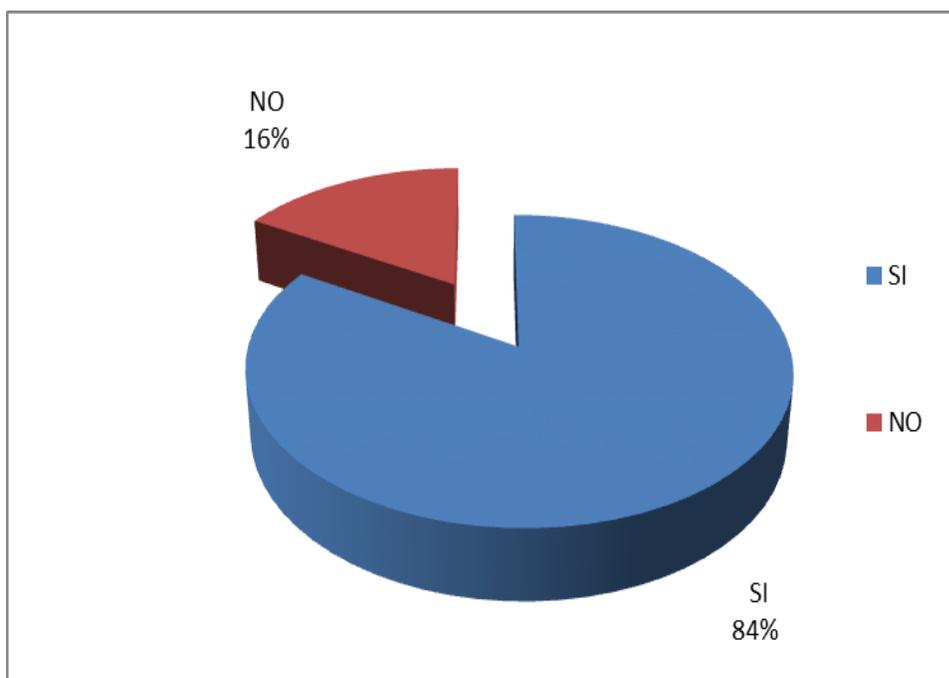
Como se puede observar en la gráfica No. 4 la preparación académica de los colaboradores es un factor positivo para la empresa, debido a que el 45% de los colaboradores culminó su nivel diversificado y el 48% se encuentra cursando estudios universitarios, éstos últimos comentaron que a pesar que durante la semana no pueden asistir a la universidad asisten en fin de semana.

El análisis de estos datos, demuestra que la empresa cuenta con colaboradores preparados académicamente para realizar las actividades laborales y que pueden aprovechar los conocimientos de quienes cuentan con nivel de estudios universitarios para lograr los resultados esperados en la organización.

2.7.2 Análisis de la necesidad de la creación de la unidad de recursos humanos

GRÁFICA 5

AUSENCIA DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012

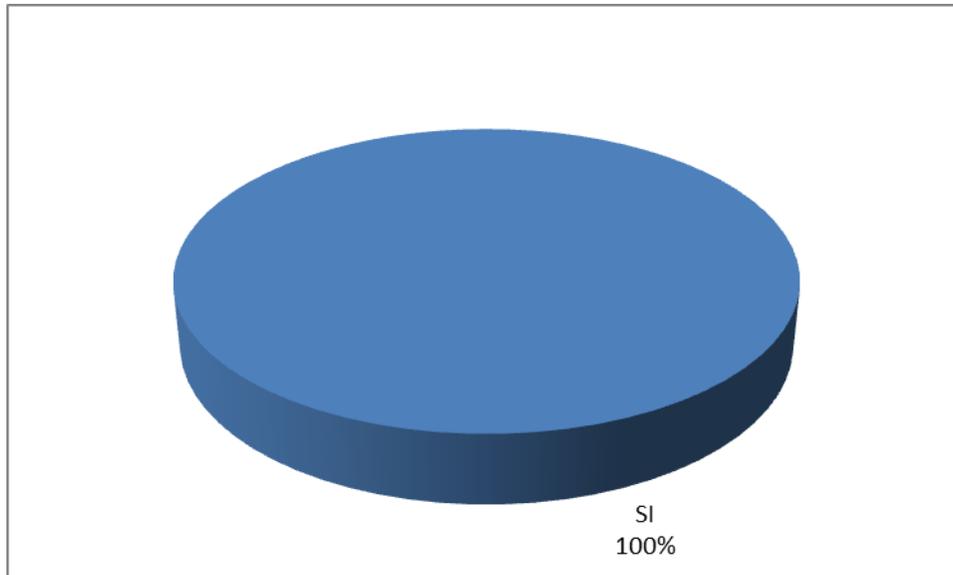
Se preguntó a los colaboradores si consideran que la ausencia de la unidad de recursos humanos afecta su desempeño y gran parte de ellos afirman que sí les afecta y solo un porcentaje bajo considera no verse afectados por la falta de esta unidad.

Las razones principales de afectación mencionadas por gran parte de ellos incluyen deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la asistente de gerencia, porque han visto que en algunas oportunidades

se contrata a personal que no reúne los conocimientos o aptitudes necesarias al momento de desenvolverse en sus actividades laborales. También hicieron mención que al momento de solicitar certificaciones o constancias laborales, deben esperar mucho tiempo.

GRÁFICA 6

NECESIDAD DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012

Derivado de la necesidad de contar con un área que permita una adecuada administración del recurso humano en la empresa, se realizó la pregunta a los colaboradores y todos los entrevistados consideran que es necesaria dicha implementación.

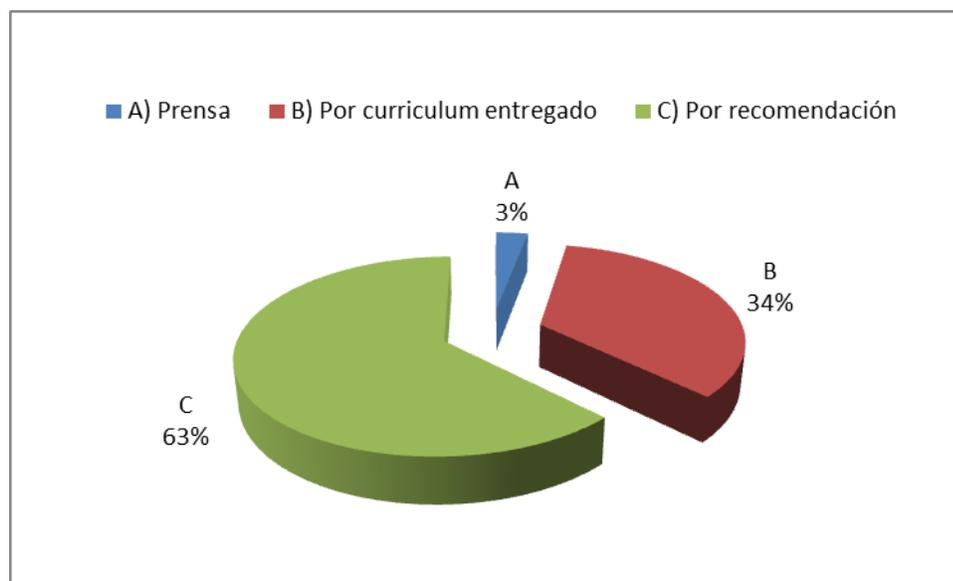
Durante la investigación los colaboradores mencionaron que dicha área influiría en una mejor comunicación.

Además permitiría un control más eficiente sobre sus actividades y la solución de problemas sería más efectiva. Esto también sería un factor positivo para administrar de forma apropiada al personal, optimizando la planificación, integración y dirección del personal.

2.7.3 Análisis de reclutamiento del personal

GRÁFICA 7

MEDIOS QUE UTILIZA LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A. PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS, AÑO 2012



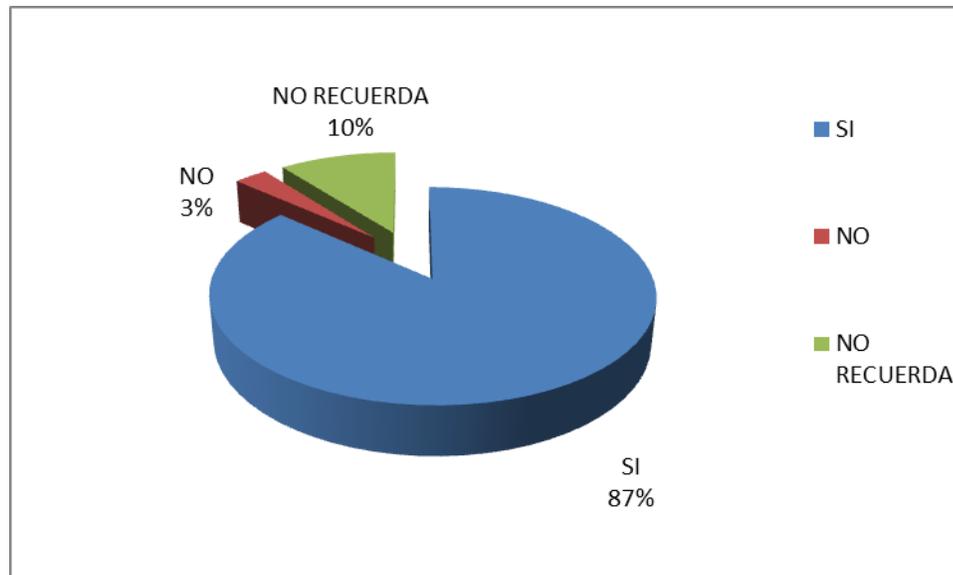
Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

Cuando se preguntó a los colaboradores cuál fue el medio por el que se enteraron de la oportunidad de empleo en la empresa, la respuesta con mayor cantidad de respuestas positivas fue por recomendación de conocidos, la segunda fue por currículos entregados y la tercera por anuncios vistos en la prensa.

La recomendación de conocidos, consta de personas referidas por colaboradores o amigos; al hablar de currículo se trata de aquellos que entregan las personas que se enteran interna o externamente de las plazas no incluyendo anuncios en prensa y los últimos por anuncios que han visto en periódicos.

GRÁFICA 8

SOLICITUD DE EMPLEO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

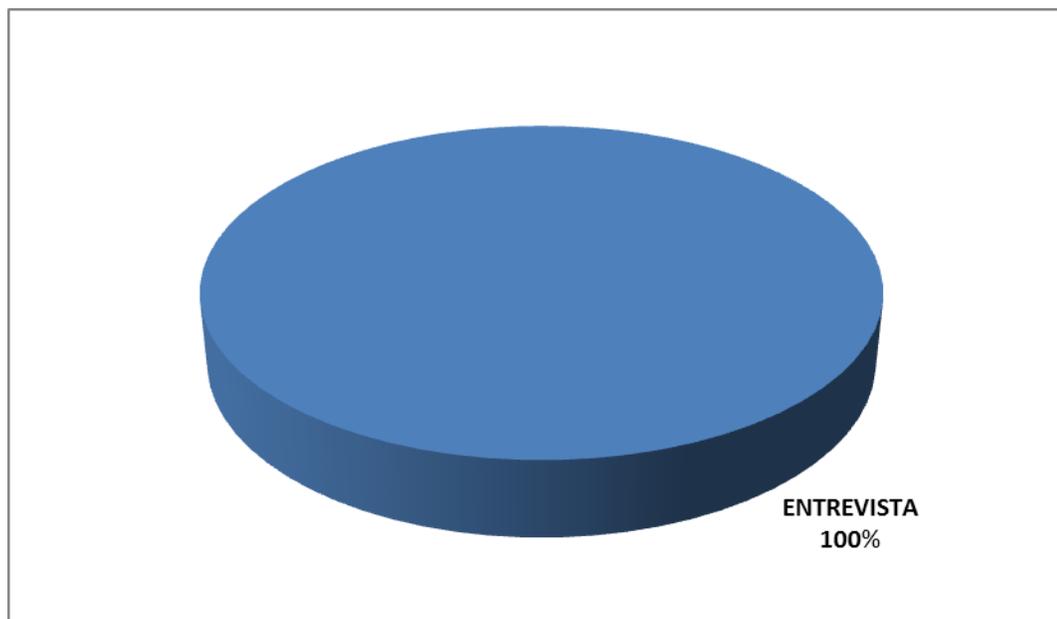
En relación al proceso de reclutamiento de personal en la empresa, los resultados reflejan que la mayor cantidad de los entrevistados si llenaron solicitud de empleo al momento de ingresar a la empresa, un porcentaje mucho menor no recuerda haber llenado ninguna solicitud.

Tal y como lo demuestra la gráfica anterior, la empresa si se preocupa por la información básica de sus colaboradores; sin embargo, se pudo determinar a través de la información obtenida, que existen factores como los estudios y la experiencia, que dentro de la solicitud no han sido analizados cuidadosamente para que el proceso de reclutamiento de personal se realice de forma eficaz.

2.7.4 Análisis de selección del personal

GRÁFICA 9

**SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE,
S.A., AÑO 2012**



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

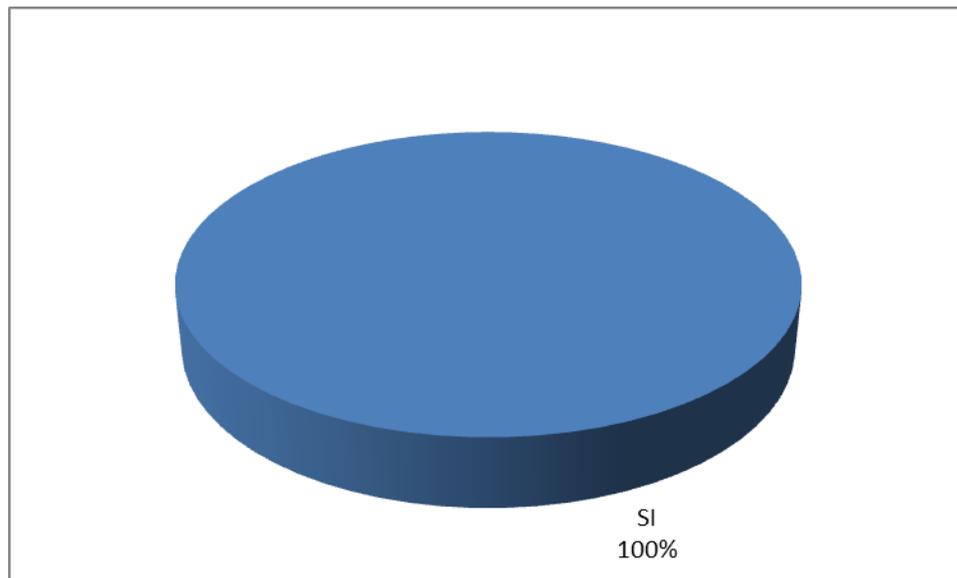
Cuando se preguntó cuáles fueron las técnicas a las que fueron sometidos los colaboradores para ingresar a la empresa, la respuesta de todos los entrevistados fue la entrevista.

Hasta la fecha la única técnica de selección que utilizan es la entrevista; no se realizan pruebas de personalidad para identificar aspectos y rasgos de su carácter y temperamento; pruebas psicométricas para medir aptitudes; pruebas de conocimiento para determinar el grado de conocimientos profesionales o

técnicos; técnicas de simulación para centrarse en el tratamiento en grupo; así como también no realizan exámenes médicos. La falta de éste último examen, provoca que se desconozca si el nuevo integrante sufre de alguna enfermedad, se ausente constantemente de sus tareas diarias o peor aún, que sufra de alguna enfermedad contagiosa que ponga en riesgo la salud de los demás colaboradores.

GRÁFICA 10

CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



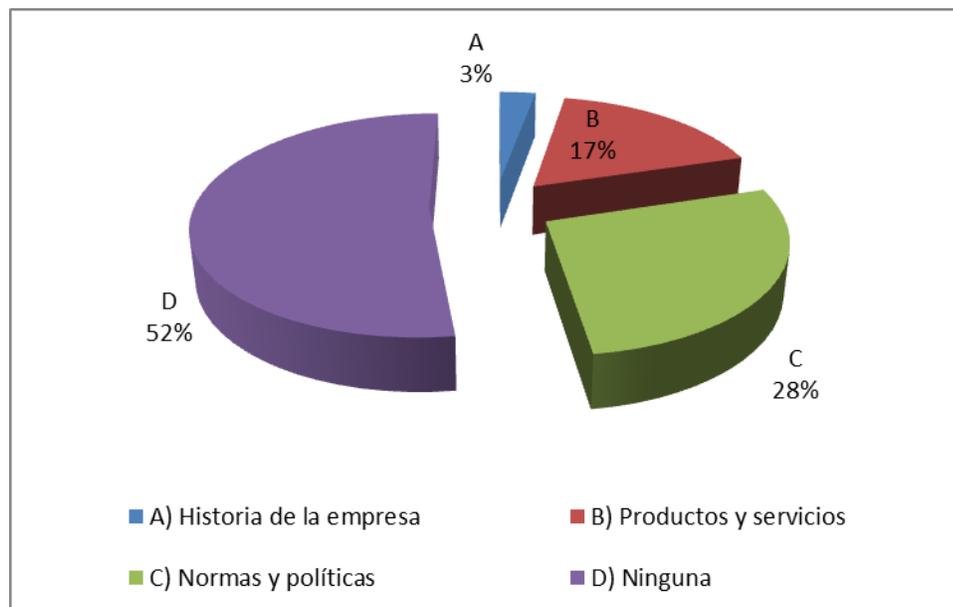
De acuerdo a la gráfica 10, se preguntó a los colaboradores si al momento de ser contratados firmaron un contrato y la respuesta fue positiva para el total de entrevistados.

Sin embargo, la copia de dicho contrato según informaron los colaboradores, se la entregaron más de un mes después de haberlo firmado; generando así, que el colaborador se sienta inseguro y con inquietud de las condiciones bajo las que fue contratado.

2.7.5 Análisis de inducción del personal

GRÁFICA 11

PROCESO DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A.,
AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

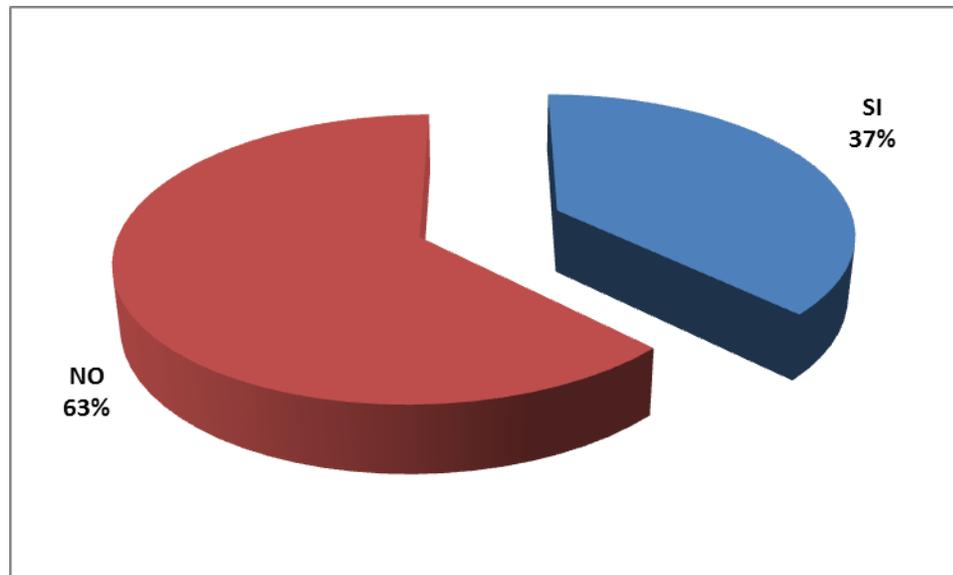
Como se puede observar en la gráfica 11, más de la mitad de los entrevistados aseguran que no recibieron ningún tipo de información respecto a la empresa. El 28% indica que solo les fueron notificadas las normas y políticas y por último pero no menos importante, los otros dos porcentajes en relación al conocimiento de los productos, servicios e historia de la empresa.

La falta de orientación al personal de nuevo ingreso respecto a las acciones diarias de la empresa, su historia, su misión y visión, no permite una mejor percepción de la forma en la que desean lograrse los objetivos organizacionales.

Además los colaboradores mencionaron que la información que recibieron no fue sino hasta que ya estaban realizando las actividades propias del cargo; razón demuestra que no existe ningún proceso de inducción que les permita conocer aspectos importantes del cargo y de la empresa.

GRÁFICA 12

TIENE CONOCIMIENTO SI EXISTE MISIÓN Y VISIÓN EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



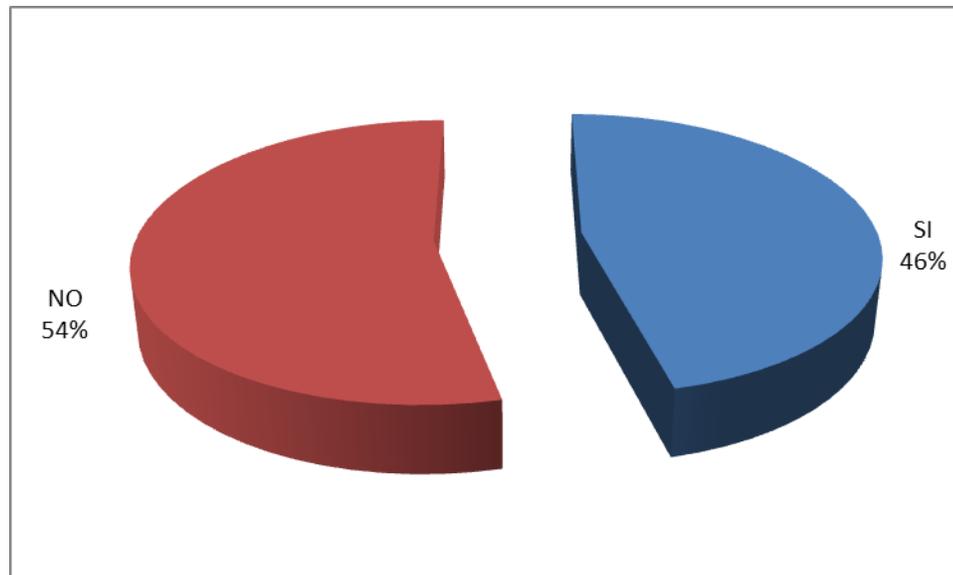
Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

Al preguntar a los colaboradores si conocen la existencia de la misión y la visión en la empresa, gran parte de ellos respondieron que desconocen la definición de ambos y solo un porcentaje menor indica si conocerlos.

La falta de personal que se encargue de informar a los nuevos colaboradores la misión y visión, provoca que los colaboradores no conozcan la razón de ser de la empresa, lo que es, lo que hace y por ende también desconozcan cuál es el liderazgo que desean tener de acuerdo a sus funciones. Situación que tampoco permite un mayor involucramiento en las actividades diarias para el alcance de metas diarias, semanales, quincenales y mensuales.

GRÁFICA 13

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

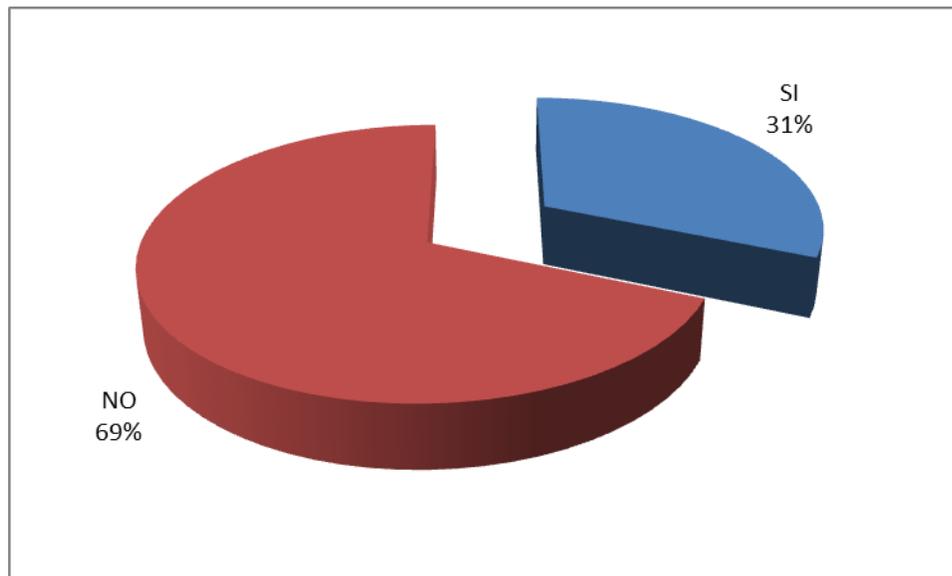
En relación al conocimiento de los objetivos de la empresa, se realizó la pregunta a los colaboradores y el desconocimiento de ellos es grande, debido a que la mayoría respondió no conocerlos.

El desconocimiento de dichos objetivos ocasiona falta de involucramiento de los colaboradores para cumplir con los fines de la empresa en un periodo de tiempo determinado y el alcance de sus metas.

Esto también provoca que existan problemas entre distintas áreas de la empresa, (Ventas, Administración, Contabilidad, etc.), las cuales son provocadas porque no se cumple con factores de tiempo, monetarios o de personal.

GRÁFICA 14

CONOCIMIENTO DEL PERSONAL ACERCA DE LA HISTORIA Y LA FORMA EN LA QUE ESTÁ ORGANIZADA LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



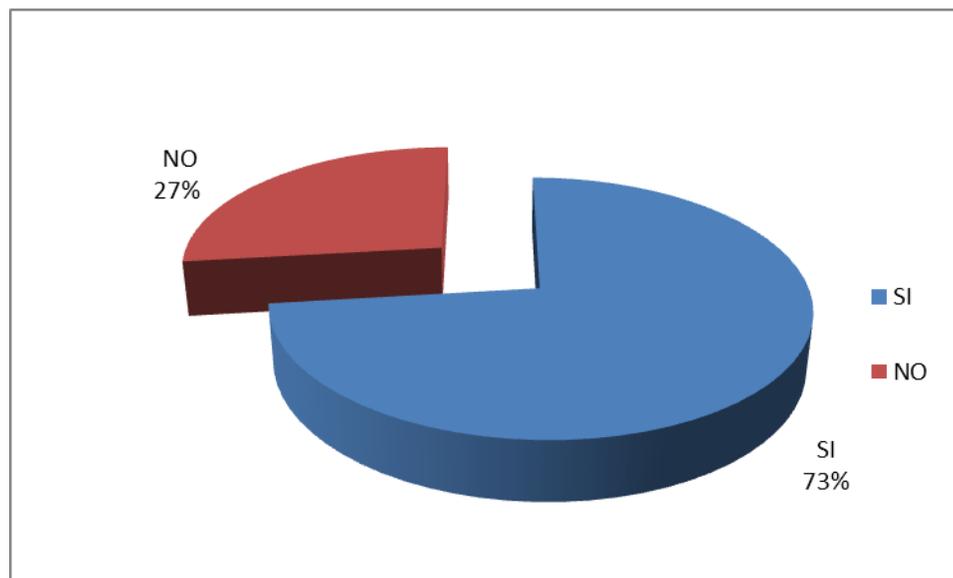
Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

Al revisar las respuestas de los colaboradores, ésta reflejó que lastimosamente una gran cantidad de los entrevistados desconocen la historia de la empresa y la forma en la que está organizada.

Al consultar la razón por la cual desconocen estos elementos, los colaboradores indicaron que se debe a que no existe un área y/o persona que se encargue de dar a conocer dicha información. Sin embargo, los que si conocen la historia y forma en la que está organizada la empresa, aseguran que es porque en el tiempo que llevan dentro de la organización ha sido necesario conocerlas para realizar algunas de sus actividades cotidianas.

GRÁFICA 15

CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES, OBJETIVOS Y METAS A CUMPLIR DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO EN LA EMPRESA COPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Coporación Clase, S.A., 2012.

Así como lo demuestra la gráfica No. 15, cuando se consultó respecto a las indicaciones que les dieron al momento del ingreso a su puesto de trabajo, muchos de los colaboradores respondieron que si les informaron cuales eran sus responsabilidades, objetivos y metas a cumplir; sin embargo un poco más de la cuarta parte de los entrevistados indicó que no fueron notificados.

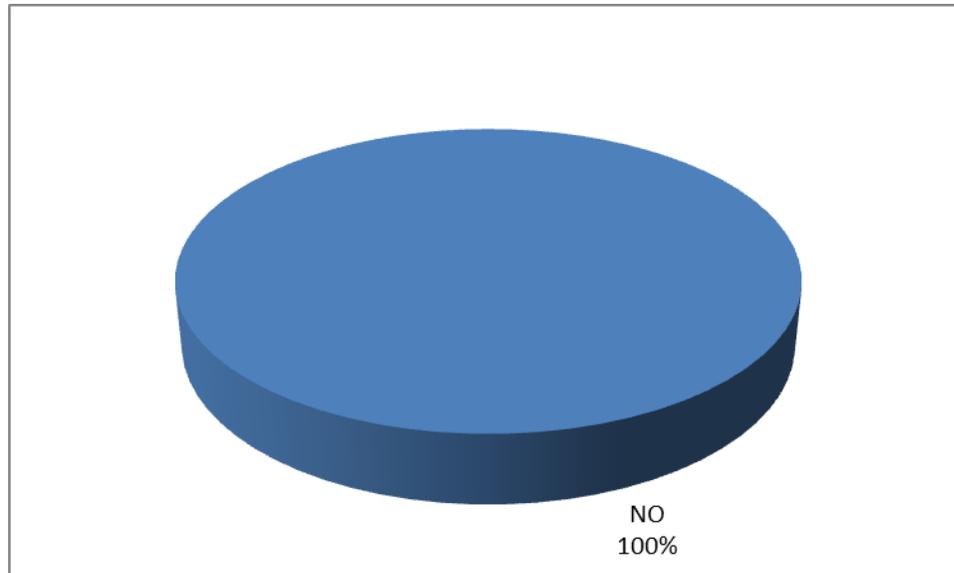
La ausencia de un proceso de incorporación a la empresa ha motivado que no se le de importancia a que los colaboradores conozcan sus responsabilidades, objetivos y metas a cumplir, por esta falta no pueden enfocarse específicamente

en el cumplimiento de los resultados que la empresa desea obtener para lograr sus objetivos organizacionales.

Se determinó también que este desconocimiento ha sido a causa de que en algunas ocasiones los colaboradores ingresan en épocas altas y ello implica que se dificulte informarlo de una vez e inicien sus labores sin conocerlos.

GRÁFICA 16

MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012.

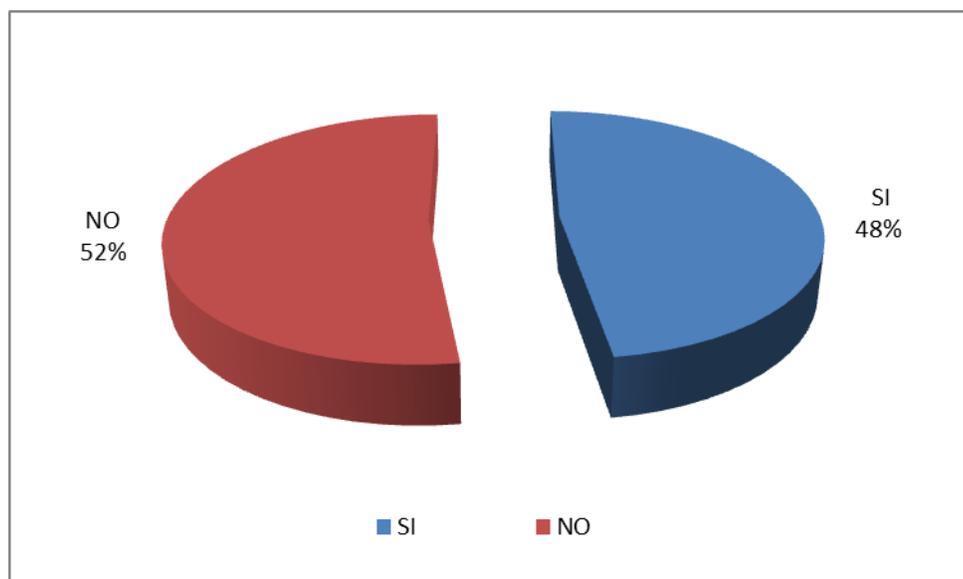
Como se puede observar en la gráfica 16, cuando se le consultó a los colaboradores si recibieron algún manual de inducción donde le daban a conocer generalidades de la empresa, todos los entrevistados indicaron que no recibieron ningún manual.

Los colaboradores agregaron que las generalidades que conocen de la empresa han ido conociéndolas durante el transcurso de sus labores; sin embargo, esta información no ha sido proporcionada por ningún medio escrito que se les haya entregado.

2.7.6 Análisis de evaluación del desempeño

GRÁFICA 17

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



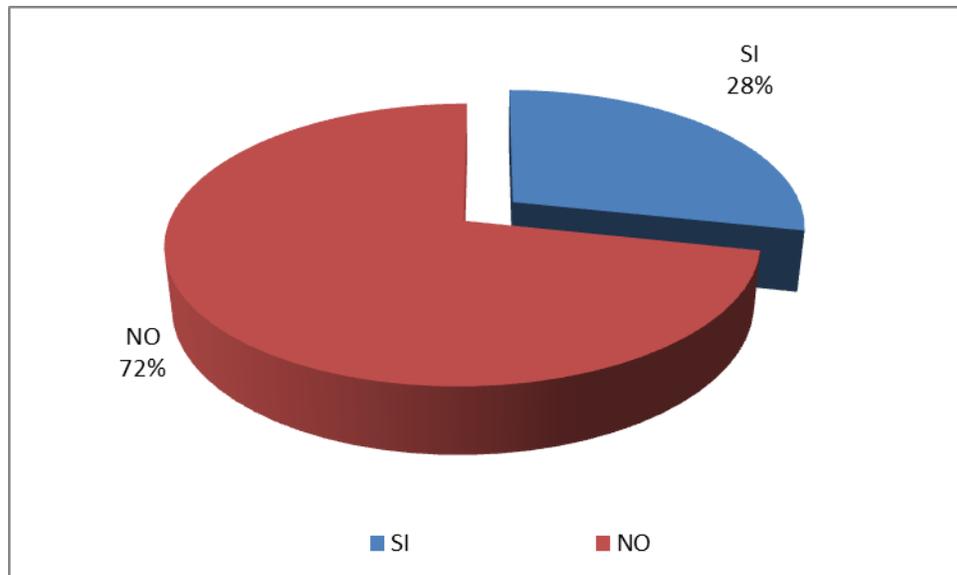
Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012

Al consultar si los colaboradores reciben retroalimentación de sus superiores, en relación a la forma en la que desempeñan sus atribuciones, las respuestas están divididas casi de la misma forma.

Según los colaboradores que si reciben retroalimentación de su desempeño laboral, ellos reciben dicha retroalimentación de sus jefes inmediatos quienes de forma esporádica les notifican si existen deficiencias en sus actividades; sin embargo, esto no sucede con todo el personal porque prácticamente depende de la forma de trabajar de cada jefe.

GRÁFICA 18

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa Corporación Clase, S.A., 2012

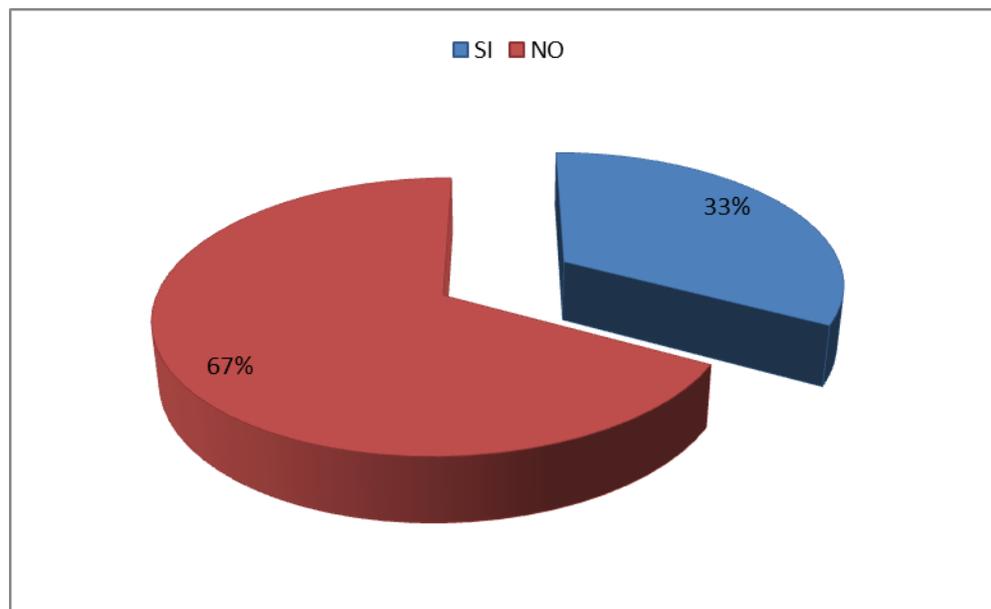
Cuando se entrevistó a los colaboradores respecto al proceso de evaluación del desempeño, estos respondieron que solo a una pequeña cantidad de ellos han evaluado su trabajo.

Los colaboradores indicaron que si consideran prudente que este tipo de evaluaciones se realicen de forma periódica, para determinar aspectos a mejorar en sus actividades diarias y además provocar que en algún momento se realicen promociones, transferencias, ascensos o aumentos de sueldos. Situación que también servirá como un factura motivacional dentro de la empresa.

2.7.7 Análisis de entrenamiento de personal

GRÁFICA 19

PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Cuando se preguntó a los colaboradores si reciben algún tipo de capacitación durante el año, solo un pequeño porcentaje indicó que si lo reciben y el resto indicó no haberlo recibido.

También indicaron que les gustaría que existiera un plan o programa de entrenamiento que les permita reforzar puntos débiles e incrementar la productividad. Además por el tipo de empresa, la necesidad de conocer las nuevas promociones, modelos de teléfonos, etc., se hace necesario contar con información que este constantemente actualizada y que se reciba por medio de un entrenamiento continuo.

2.8 Análisis de entrevista a colaboradores y jefes

Al concluir con las entrevistas y el análisis de las respuestas tanto de los colaboradores como de los jefes de cada área, se determinó que existen factores que demuestran que las actividades propias de la unidad de recursos humanos no se realizan de forma correcta.

La asistente de gerencia general es la persona que realiza éstas actividades, sin embargo, esta no es su tarea principal; por ello, las actividades no se realizan muchas veces de forma idónea; existen atrasos en su realización y a su vez descontento en los colaboradores y jefes.

Además hay actividades que por falta de tiempo y conocimiento de la asistente de gerencia, son los jefes los encargados de realizarlas, por ejemplo: las entrevistas de trabajo, la inducción, las evaluaciones del desempeño y el entrenamiento. Sin duda, la empresa ha ido creciendo y a su vez la cantidad de colaboradores y por ende sus necesidades, las cuales no han sido resueltas.

En base a lo anteriormente mencionado, a las encuestas y a las entrevistas realizadas, se presenta en el capítulo III de éste trabajo, la propuesta de creación e implementación de la unidad de recursos humanos en la empresa Corporación Clase, S.A.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y APLICACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A.

3.1 Justificación

Dentro del presente capítulo se propone la creación de la unidad de recursos humanos, la cual se sugiere, como producto del diagnóstico efectuado en la empresa objeto de estudio.

Durante el proceso de investigación y recopilación de información en la empresa Corporación Clase, S.A., se verificó que no existe una unidad de recursos humanos y por ello cuentan con deficiencias en los procesos de admisión y aplicación de personas, así como el entrenamiento y remuneración de personas.

Las razones antes mencionadas justifican la necesidad de crear e implementar en la empresa una unidad de recursos humanos que se encargue de realizar de forma eficiente los procesos propios de la unidad.

3.2 Fundamento estratégico

3.2.1 Misión

“Somos una unidad cuya función es administrar de manera eficiente nuestro recurso humano, desarrollándolo a través de la creación de condiciones favorables, que permitan alcanzar los objetivos individuales y organizacionales incrementando así la calidad del trabajo en la empresa.”

3.2.2 Visión

“Consolidarnos como la unidad que administre eficientemente el recurso humano, promoviendo dentro de la organización la responsabilidad, honradez y lealtad, para que prevalezca el compromiso de brindar un excelente servicio a nuestros clientes.”

3.2.3 Objetivos

a) **Objetivo general:** contar con una unidad de recursos humanos que se encargue de atraer, seleccionar, orientar y capacitar el recurso humano competente para alcanzar los objetivos organizacionales y propiciar las condiciones que permitan al personal alcanzar sus objetivos individuales.

b) **Objetivos específicos**

- Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y realizar su misión y visión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la empresa colaboradores bien entrenados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio ayudando a enfrentarlo.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

3.2.4 Políticas de recursos humanos

- a) Todo proceso de selección de personal inicia con el requerimiento de personal, el cual debe estar autorizado por el jefe inmediato y el jefe de la unidad de recursos humanos.
- b) El solicitante que ha realizado satisfactoriamente los procesos de reclutamiento y selección, debe ser trasladado a una evaluación médica para que le sea realizado un chequeo general del cual se permita obtener información importante acerca del estado de salud.
- c) A todo colaborador de nuevo ingreso se le debe entregar el manual de inducción, realizar la inducción a la empresa y a su puesto de trabajo.
- d) Todos los colaboradores deben ingresar puntualmente y firmar lista de asistencia al momento de ingresar a la empresa, a la hora de almuerzo y al momento de su salida, sin excepción alguna.
- e) En caso de ausencia por enfermedad el colaborador debe notificar vía telefónica al jefe inmediato y al día siguiente debe presentar constancia médica.
- f) Si por enfermedad el colaborador necesitara ausentarse más de un día, deberá asistir al IGSS para evaluación y debe presentar constancia a recursos humanos.
- g) Cada jefe de área en conjunto con la unidad de recursos humanos deberán realizar un diagnóstico trimestral de necesidades de entrenamiento al personal, determinando los temas, el grado de

conocimiento que desean adquirir y el objetivo que se pretende alcanzar posterior al entrenamiento.

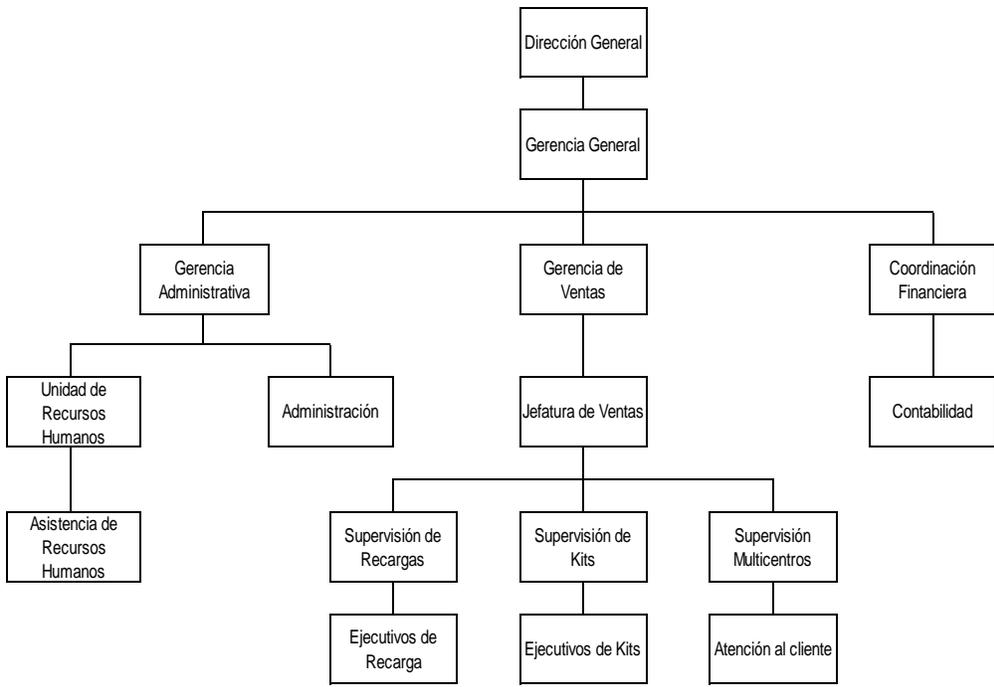
- h) Los sueldos se pagarán quincenalmente mediante depósito en la cuenta corriente.

3.2.5 Diseño organizacional

A continuación se presentan el organigrama de la empresa, organigrama específico y de puestos propuestos para la unidad de recursos humanos.

- a) **Organigrama general:** dentro de este organigrama propuesto se presenta la posición jerárquica que ocupará la unidad de recursos humanos dentro de la empresa. Es necesario representar de forma gráfica la unidad para determinar el tipo de autoridad y relación que tendrá con las demás gerencias.

GRÁFICA 20
ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE,
S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación realizada, marzo 2012.

b) Organigrama específico

GRÁFICA 21

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO PROPUESTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012

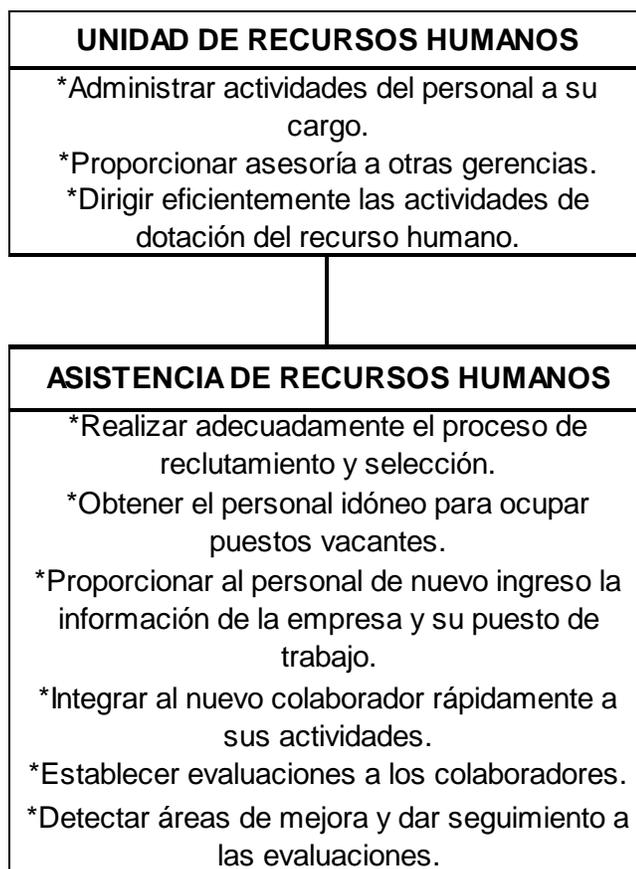


Fuente: elaboración con base en la investigación realizada, marzo 2012.

c) Organigrama funcional

GRÁFICA 22

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012

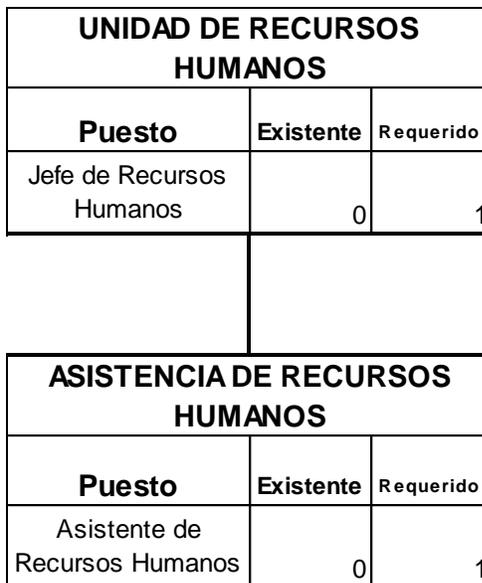


Fuente: elaboración con base en la investigación realizada, marzo 2012.

d) Organigrama de nominal

GRÁFICA 23

ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación realizada, marzo 2012.

3.2.6 Funciones básicas propuestas para la unidad de recursos humanos

Debido a que actualmente no existe una unidad de recursos humanos en la empresa, se propone la creación de dicha unidad, que incluye un jefe y un asistente de recursos humanos, para que por medio de ellos sea posible planificar, reclutar, seleccionar, inducir, evaluar el desempeño y capacitar al personal.

Cabe destacar que la estructura propuesta es para iniciar las funciones de la unidad y que de acuerdo a las necesidades que se presenten se puedan modificar. Por lo anterior, a continuación se describe la función principal de cada puesto de la unidad de recursos humanos.

- a) Unidad de recursos humanos: corresponde administrar eficientemente las actividades del personal a su cargo y proporcionar asesoría con respecto a las actividades relacionadas con el personal de las otras gerencias de la empresa, en lo que respecta a selección, reclutamiento, inducción, evaluación del desempeño, entrenamiento y remuneración.

- b) Asistencia de recursos humanos: realizar adecuadamente el reclutamiento y selección, para obtener al personal idóneo que ocupe los puestos vacantes. Proporcionar al personal de nuevo ingreso la información necesaria sobre la empresa y su puesto de trabajo, logrando integración adecuada y rápidamente a las actividades de la empresa. Establecer como deben aplicarse evaluaciones del desempeño al personal y que a través de él se obtengan resultados confiables y veraces acerca del rendimiento de los trabajadores para determinar áreas de mejora y realizar entrenamiento continuo.

a) Organigrama de puestos

GRÁFICA 24

ORGANIGRAMA DE PUESTOS PROPUESTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración con base en la investigación realizada, marzo 2012.

3.2.7 Descriptores de puestos para la unidad de recursos humanos

Es importante establecer la información sobre lo que debe hacer el ocupante de los nuevos puestos en la unidad de recursos humanos, conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo eficazmente. Por ésta razón, en el anexo 4 se presentan los descriptores de puestos para la unidad de recursos humanos.

3.3 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PLAN DE ACCIÓN				
<i>Implementar la propuesta de la unidad de recursos humanos</i>				
Objetivo general:		Facilitar la implementación de la unidad de recursos humanos en la empresa.		
Objetivos específicos:		Desarrollar eficazmente el proceso de admisión de personas.		
		Desarrollar eficazmente el proceso de aplicación de personas.		
No.	Actividades	Fecha		Responsables
		Inicio	Finalización	
1	Presentar la propuesta de creación e implementación de la unidad de recursos humanos a la Dirección General de la empresa.	15/03/2013	15/03/2013	Gerente General
2	Discusión y aprobación de la implementación de la unidad de recursos humanos.	15/03/2013	15/03/2013	Director y Gerente General
3	Comunicar el proyecto a los gerentes de las áreas y colaboradores en general de la empresa.	19/03/2013	20/03/2013	Gerente General
4	Suministrar los elementos físicos, materiales y financieros.	22/03/2013	22/03/2013	Director General
5	Seleccionar y reclutar al gerente de la unidad de recursos humanos.	25/04/2013	26/04/2013	Gerente General
6	Seleccionar y reclutar a los asistentes de la unidad de recursos humanos	01/04/2013	05/04/2013	Gerente de Recursos Humanos
7	Evaluar las actividades de la unidad de recursos humanos para detectar áreas de mejora.	03/06/2013	05/06/2013	Gerentes de cada área.

Fuente: elaboración propia, marzo 2012.

3.4 Presupuesto para la implementación de la unidad de recursos humanos

A continuación se presenta el detalle de los recursos que se necesitan para la implementación de la estructura propuesta.

3.4.1 Presupuesto de recurso humano

El reclutamiento y selección del personal de la unidad de recursos humanos estará a cargo del jefe de recursos humanos.

Los sueldos propuestos a continuación se estimaron en base a los sueldos promedio de la empresa. También se calcularon las prestaciones laborales de acuerdo con los coeficientes indicados en el siguiente cuadro:

CUADRO 1

PRESUPUESTO ANUAL DE PERSONAL REQUERIDO PARA IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A. AÑO 2012

No.	Puesto	Sueldo	Bono 14 (0.08333)	Aguinaldo (0.08333)	Cuota patronal (0.1267)	Vacaciones (0.04166)	Indemnización (0.08333)	Total
1	Jefe de recursos humanos	Q 102,000.00	Q 708.31	Q 708.31	Q 1,076.95	Q 354.11	Q 708.31	Q105,555.99
1	Asistente de recursos humanos	Q 54,000.00	Q 374.99	Q 374.99	Q 570.15	Q 187.47	Q 374.99	Q 55,882.59
	TOTAL	Q 156,000.00	Q 1,083.30	Q 1,083.30	Q 1,647.10	Q 541.58	Q 1,083.30	Q161,438.57

Fuente: elaboración propia, marzo 2012.

3.4.2 Presupuesto de mobiliario

El mobiliario que se utilizará para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos, consistirá inicialmente en 2 sillas ejecutivas, 2 escritorios y 2 archivos de 4 gavetas.

CUADRO 2

PRESUPUESTO DE MOBILIARIO REQUERIDO PARA IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012

Cantidad	Mobiliario	Costo unitario	Costo total
2	Sillas ejecutivas	Q 899.00	Q 1,798.00
2	Escritorios ejecutivos Manhattan	Q 1,599.20	Q 3,198.40
2	Archivo con tres gavetas	Q 1,300.00	Q 2,600.00
TOTAL			Q 7,596.40

Fuente: empresa Office Depot, marzo 2012.

3.4.3 Presupuesto de equipo y útiles de oficina

Se ha contemplado la adquisición de 2 computadoras, 1 impresora, 2 teléfonos y útiles de oficina necesarios (hojas, folders, lapiceros, engrapadoras, etc.).

CUADRO 3

**PRESUPUESTO DE MATERIAL Y EQUIPO REQUERIDO PARA
IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012**

Cantidad	Material y equipo	Costo unitario	Costo total
2	Computadoras COMPAQ	Q 3,999.00	Q 7,998.00
1	Impresora EPSON TX130	Q 549.00	Q 549.00
	Útiles de oficina	Q 600.00	Q 600.00
2	Teléfonos DECT. 6.0	Q 239.00	Q 478.00
TOTAL			Q 9,625.00

Fuente: empresa Office Depot, marzo 2012.

3.4.4 Presupuesto de gastos de instalación

En este presupuesto se incluirá la limpieza y pintura, la instalación de cableado estructurado para 2 estaciones de trabajo, la instalación de energía eléctrica y la instalación de la línea telefónica.

CUADRO 4

PRESUPUESTO DE GASTOS DE INSTALACIÓN REQUERIDOS PARA IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012

Concepto	Costo total
Instalación de red estructurada	Q 500.00
Instalación eléctrica	Q 700.00
Instalación telefónica	Q 700.00
Limpieza y pintura	Q 375.00
Total	Q 2,275.00

Fuente: empresa Servicios Profesionales, marzo 2012.

3.4.5 Presupuesto de espacio físico

Debido a que en la empresa cuentan con dos espacios libres de 36 metros cuadrados cada uno (6 mts. de ancho por 6 mts. de largo), los cuales pueden ser utilizados para la distribución y ubicación física de la unidad de recursos humanos. Por esta razón no se calculó ningún costo adicional.

3.4.6 Resumen de la inversión inicial

A continuación se presenta el total de los costos que deberá incurrir la empresa para implementar la unidad de recursos humanos.

CUADRO 5

RESUMEN DE LA INVERSIÓN INICIAL PARA IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012

Concepto	Costo total
Recurso humano	Q 161,438.57
Mobiliario	Q 7,596.40
Material y equipo	Q 9,625.00
Gastos de instalación	Q 2,275.00
Total	Q 180,934.97

Fuente: elaboración propia, marzo 2012.

3.5 Fuentes de financiamiento

Existe interés absoluto en la implementación de la unidad de recursos humanos por parte de la Dirección y Gerencia General de la empresa. Para ello, indicaron que están dispuestos a asignar Q400,000.00 del presupuesto de la empresa para asignarlo a la unidad de recursos humanos, debido a que ya lo habían estimado con anterioridad.

3.6 Seguimiento y evaluación de la unidad de recursos humanos

Durante este proceso debe de obtenerse información acerca del funcionamiento de la unidad de recursos humanos implementada en la empresa, mediante

actividades que permitan conocer el desarrollo y los beneficios que ha proporcionado.

Además deberá abordar el tema de la resistencia al cambio, si existiese por parte de los colaboradores. El proceso debe constituirse en un intercambio de información en el que participe todo el personal de la empresa.

Existen diversas formas para obtener información, por medio de la observación, cuestionarios, equipos de trabajo, sesiones extraordinarias y entrevistas a quienes ejercen puestos de suma responsabilidad.

La razón principal de organizar estas actividades es tener una visión realista de las actividades de la empresa con respecto a la unidad implementada. Por lo tanto, se debe recabar a información proporcionada por el personal, para evaluar si la unidad efectivamente ha beneficiado las actividades de la empresa.

Se recomienda para esta actividad crear una comisión, cuyos responsables serán los gerentes de cada área por representar la máxima autoridad dentro de las mismas, y estará presidida por el gerente general de la empresa. La comisión deberá efectuar como mínimo tres sesiones extraordinarias al año, en donde se lleven a cabo las actividades anteriormente mencionadas y cuyos resultados se trasladarán a un informe que el gerente general deberá presentar a la dirección general, para que tengan conocimiento del desarrollo de la unidad implementada.

3.7 Relación costo – beneficio de la propuesta

Con anterioridad se presentaron los costos de la implementación de la unidad de recursos humanos, monto que en total asciende a Q180,934.97. Realizando esta inversión la empresa logrará obtener beneficios significativos en lo que

respecta a la administración del recurso humano; dentro de ellos se pueden mencionar los siguientes:

- a) Seleccionar al personal idóneo para plazas vacantes.
- b) Lograr la adaptación adecuada del personal de nuevo ingreso.
- c) Incrementar el rendimiento del personal.
- d) Mejorar el nivel de cooperación de los colaboradores.
- e) Tener acceso a promociones o ascensos para los colaboradores.
- f) Incrementar el desarrollo de las competencias de cada colaborador, para que sean más productivos.
- g) Aumentar la eficiencia en los procesos de cada área.
- h) Garantizar el cumplimiento de la normativa laboral vigente y por ende la satisfacción de los empleados
- i) Crear condiciones favorables para los colaboradores.

3.8 Rotación de personal

Debido a que no existe una unidad o persona encargada específicamente de la gestión de recursos humanos, la información acerca de las desvinculaciones sucedidas durante el año 2012 es empírica y fue indicada por los jefes de cada área. Utilizando la fórmula para calcular el índice de rotación es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la Organización}}$$

El total de desvinculaciones durante el año 2012 fue de 20 personas y el total de empleados es de 210.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{20}{210} = 0.10$$

El índice de rotación durante el 2012 es del 10%, situación que demuestra baja rotación de personal. Cuando la rotación es muy baja demuestra que existe un estancamiento y envejecimiento del personal en la empresa y si este por el contrario fuese muy alto puede perjudicar la productividad de la empresa.

3.9 Procesos de administración de recursos humanos sugeridos

Los procesos básicos a tratar para ésta investigación son: Admisión, Aplicación, Entrenamiento y Remuneración de personas; para ello se describen a continuación las propuestas para cada uno de ellos:

3.10 Admisión de personas

3.10.1 Reclutamiento

Para la unidad de recursos humanos este es el inicio de una serie de etapas, por ello es sumamente importante que no existan deficiencias. Su objetivo principal es atraer a los candidatos mejor calificados para un puesto determinado, por ello deben atenderse los siguientes puntos:

- El cargo a cubrir.
- Características personales y profesionales como el conocimiento, la experiencia y la personalidad.
- Toda la información que deben conocer los candidatos respecto a los beneficios, oportunidades y retos que ofrece el cargo.

Para poder cubrir los puntos anteriores es necesario utilizar medios de reclutamiento interno y externo, los cuales pueden ser:

Medios internos:

- Plan de ascensos y promociones.
- Convocatorias internas para candidatos internos.
- Recomendaciones de candidatos internos.

Medios externos:

- Agencias de empleo.
- Anuncios en periódicos.
- Recomendaciones de candidatos externos.
- Base de datos de candidatos que dejan su currículum en la empresa.

La persona encargada de esta etapa es el asistente de recursos humanos con la supervisión del jefe de recursos humanos, él debe evaluar cuál de los medios le brinda mayores beneficios para el cargo a cubrir y elegir la mejor opción.

Para que el proceso de reclutamiento se realice correctamente, se describe a continuación el programa de reclutamiento de personal:

3.10.2 Programa de reclutamiento de personal propuesto

El programa de reclutamiento proporciona los lineamientos necesarios para llevar a cabo de forma técnica y eficaz el proceso de reclutamiento interno y externo.

a) Objetivos:

- Implementar y vigilar el cumplimiento del programa de reclutamiento así como utilizar ciertos medios para reclutar, fuentes y procedimientos.
- Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano del nivel administrativo, especializado o profesional para ubicarlo y colocarlo dentro de la empresa.
- Contribuir mediante el oportuno suministro de personal, al logro de los objetivos de cada área y por tanto a los objetivos de la empresa.
- Planear de forma sistemática el proceso de colocación de personal.
- Conformar una base de datos completa y actualizada, que concentre los medios que se utilizarán para el reclutamiento (prensa, radio, televisión) y que ofrezcan viables ventajas para establecer contacto en cualquier momento y, de esta forma, reducir tiempos y costos de suministro de personal
- Conformar una base de datos completa respecto de los candidatos que ofrecieron sus servicios a través de una visita personal, o que por iniciativa propia envían su solicitud o la entregan en la recepción; misma que deberá depurarse periódicamente para reducir tiempos y costos en el suministro de candidatos potenciales.

b) Pasos a seguir para el reclutamiento:

- Requisición de personal enviado por el jefe de área a la Unidad de Recursos humanos.
- Análisis del descriptor de puestos para determinar los requisitos mínimos a solicitar (ver anexos 2 y 3).

Los aspectos básicos a considerar dentro de un análisis de puestos son:

- Localización del puesto (denominación, área o departamento al que pertenezca).
 - Retribución y compensación.
 - Finalidad del puesto.
 - Especificación de funciones (diarias, semanales, mensuales, etc.).
 - Lugar de trabajo (entorno laboral)
 - Recursos (herramientas, equipo, sistemas informáticos)
 - Requisitos del puesto (formación académica, experiencia requerida, etc.)
- Determinar el tipo de reclutamiento a utilizar (interno ó externo).

- Divulgar la plaza vacante utilizando diferentes medios de comunicación: para la publicación interna puede utilizarse carteles de aviso memorándums ó convocatorias internas; para la publicación externa puede utilizarse la prensa escrita, internet, radio, televisión, etc.
- Recepción de currículum de los aspirantes a ocupar un puesto.
- Llenar solicitud de empleo (ver anexo 5).

Una vez realizado este análisis es necesario utilizar las fuentes de reclutamiento interna o externa, es importante tomar en cuenta que al reclutamiento interno se le dará prioridad ante el externo.

c) Reclutamiento interno

Si se utiliza la fuente de reclutamiento interna se realizará por medio de ascensos y traslados, la forma de comunicación puede ser por medio de:

- Envío de correo electrónico a todos los colaboradores de la empresa, por medio de una convocatoria interna (ver forma 001).
- Anuncios en lugares públicos como la cafetería, pasillos o carteleras de información en todos los departamentos.

FORMA 001
Convocatoria interna

Convocatoria interna

*¡En Corporación
Clase, S.A.,
queremos que te
superes!*



Te invitamos a que participes en la convocatoria interna para cubrir la plaza de:

Supervisor de Venta Directa

Los requisitos son:

- * Edad: de 21 a 35 años
- * Escolaridad: mínimo 2 años de estudios universitarios
- * Trabajo de campo y supervisión de vendedores
- * Persistente, excelente cierre de ventas
- * Extrovertido, proactivo y dinámico
- * Disponibilidad de horario, fines de semana y días festivos
- * Excelente presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Licencia de conducir vigente

Lo único que debes hacer es enviar tu currículum a la dirección de correo electrónico: reclutamiento@clase.com.gt.

Último día para recepción viernes 4 de enero de 2013

Cuando no se encuentre en la base de datos colaboradores que tengan las características del perfil, se utilizará el reclutamiento externo:

d) Reclutamiento externo

Ahora bien, si se utiliza la fuente de reclutamiento externa debe establecerse cuál será el medio por el que se dará a conocer la plaza, éstas pueden ser:

- *Anuncio de prensa:* colocación del anuncio del puesto vacante en periódicos de mayor circulación (ver forma 002)
- *Anuncio por medio de correo electrónico o bolsas de trabajo:* envío de correo electrónico a todos los contactos que tenga la unidad y colocación de anuncio en bolsas de trabajo web.
- *Carteles o avisos en sitios visibles:* este es un sistema de bajo costo y razonable rendimiento, en general se coloca en las proximidades de la organización de la recepción o en sitios de gran movimiento de personas.

FORMA 002
Anuncio en prensa

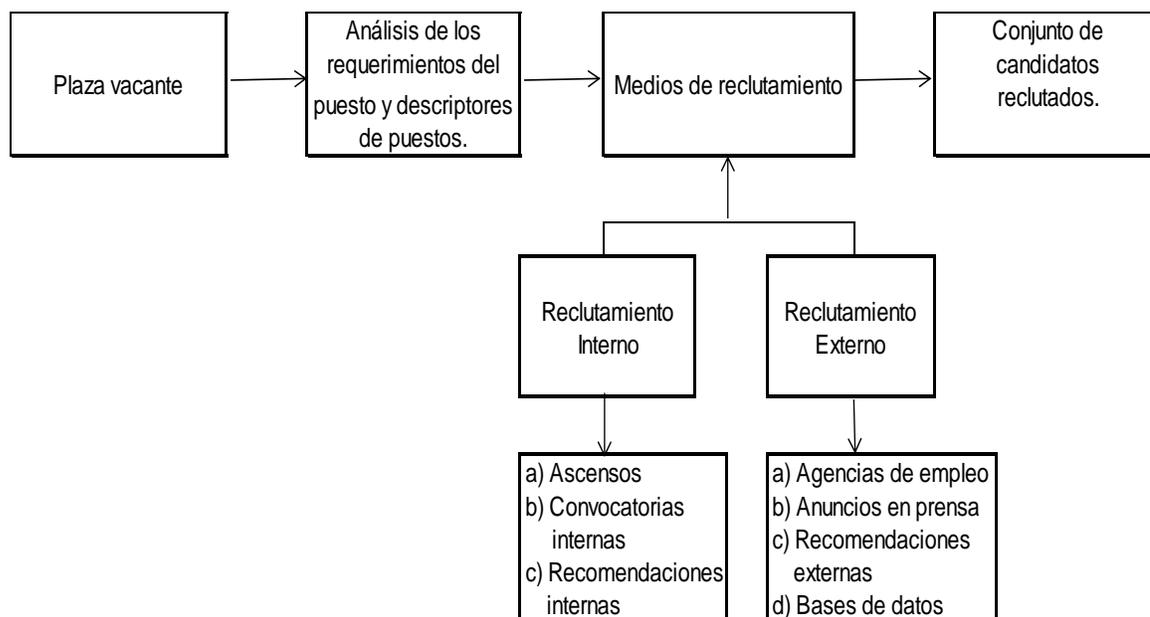
<i>Empresa guatemalteca de sólido prestigio y dedicada a la distribución de telefonía, busca para formar parte de su equipo a:</i>	Corporación Clase, S.A.
Supervisor de Venta Directa	
Requisitos:	Ofrecemos:
<ul style="list-style-type: none">* Edad: de 21 a 35 años* Escolaridad: mínimo 2 años de estudios universitarios* Trabajo de campo y supervisión de vendedores* Persistente, excelente cierre de ventas* Extrovertido, proactivo y dinámico* Disponibilidad de horario, fines de semana y días festivos* Excelente presentación personal* Buenas relaciones interpersonales* Licencia de conducir vigente	<ul style="list-style-type: none">* Salario base* Comisiones sobre ventas* Oportunidad de crecimiento* Bonificación sobre resultados* Ambiente agradable de trabajo* Estabilidad laboral* Prestaciones de ley
Interesados enviar su currículum al correo reclutamiento@clase.com.gt Último día de recepción viernes 4 de enero de 2013	

Posterior a recibir los currículos por los candidatos interesados en la plaza vacante, deben llenar una solicitud de empleo, como ejemplo se adjunta la forma 002.

En base al programa de reclutamiento a continuación se presenta la gráfica del proceso de reclutamiento:

GRÁFICA 25

PROCESO DE RECLUTAMIENTO PROPUESTO PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración propia, marzo 2012.

Los costos a incurrir en el programa de reclutamiento se presentan en el cuadro 7.

CUADRO 6
Costos de reclutamiento

Concepto	Costos anuales
Anuncio en prensa	Q 2,100.00
Talonario de solicitud de empleo	Q 150.00
Impresiones	Q 350.00
Teléfono, fax, internet	Q 300.00
Costo total	Q 2,900.00

3.10.3 Selección

Luego de cumplido el proceso de reclutamiento, inicia el proceso de selección para el conjunto de candidatos. Está compuesto por una serie de pasos para que los encargados de la unidad de recursos humanos puedan seleccionar al candidato que presente la experiencia, habilidad y características necesarias para el puesto, dicho perfil es muy importante porque de ello depende que el empleado sea contratado de acuerdo a lo requerido para que se desempeñe satisfactoriamente en su puesto.

3.10.4 Programa de selección de personal

a) Objetivo

Aportar a la empresa fuerza laboral calificada, manteniendo el número de colaboradores apropiado para lograr el control de las actividades e incrementar la calidad en el trabajo.

b) Pasos a seguir para la selección de personal:

- El asistente recursos humanos debe contar con la supervisión del jefe de recursos humanos; su objetivo es revisar y analizar los currículos, las solicitudes de empleo y las referencias obtenidas a través del reclutamiento (ver anexos 6 y 7). Con esta revisión se descartan aquellos candidatos que no se adapten al perfil requerido de acuerdo al descriptor de puestos y se escogen únicamente a aquellos idóneos para el puesto.
- Los candidatos son sometidos a pruebas de selección, las cuales dependerán de lo que el perfil y la unidad de recursos humanos consideren prudentes de realizar (pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación y examen médico).
- Posterior a evaluar las pruebas de selección, el asistente de recursos humanos solicitará a los candidatos previamente seleccionados su presencia a la empresa con el objetivo de realizar una entrevista de trabajo, la cual quedará a cargo del gerente del área que necesita cubrir el puesto (ver anexo 8).

La entrevista es una de las técnicas más importantes a cubrir en el proceso de selección, para que el gerente del área solicitante pueda realizarla adecuadamente deben seguirse las siguientes etapas:

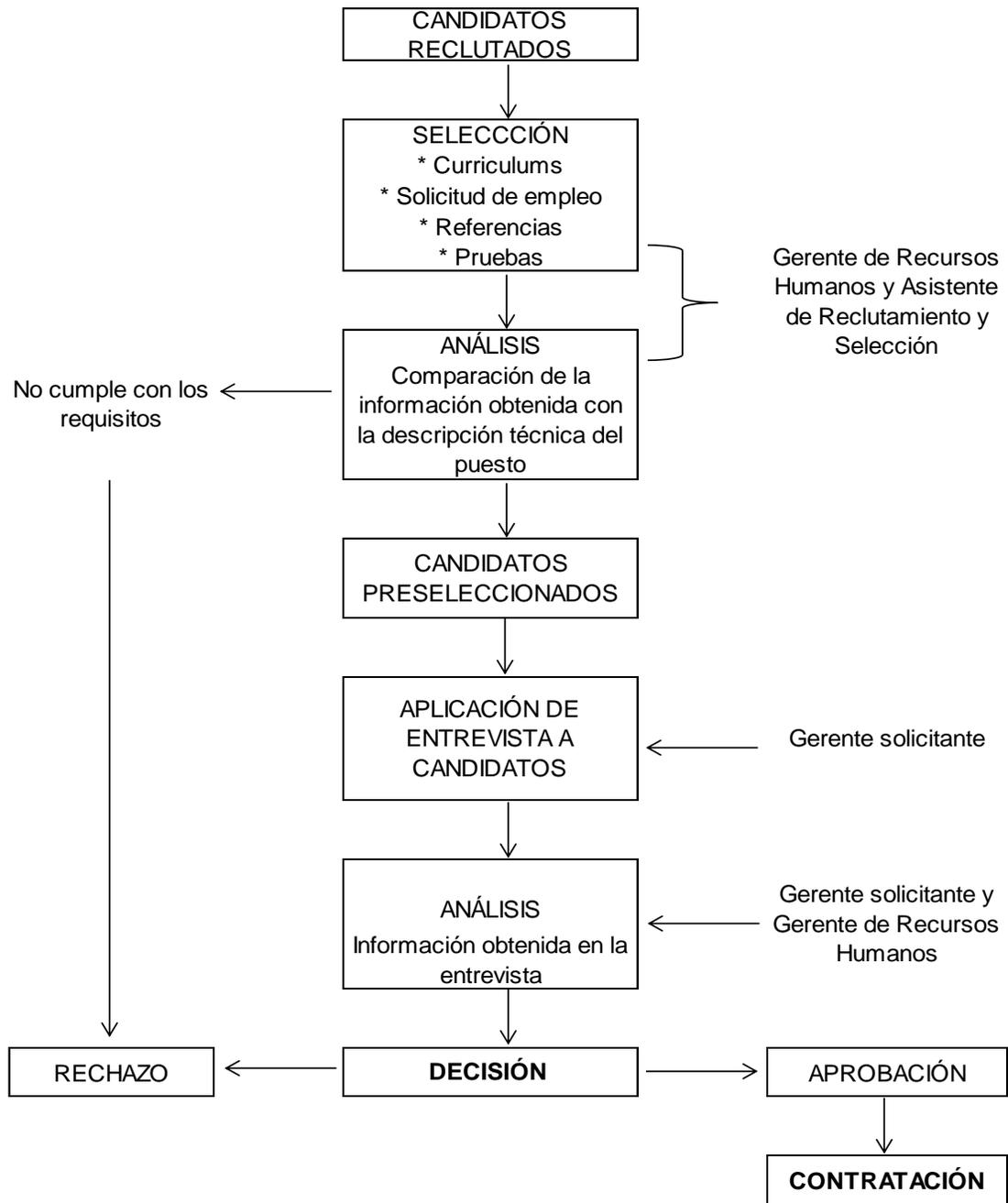
- Preparación: la preparación es básica para determinar los siguientes aspectos durante una entrevista:
 - Debe ser estructurada para alcanzar objetivos.
 - Características esenciales del puesto (descriptor de puestos).
 - Currículo del candidato.
 - Toda la información posible (solicitud de empleo, verificación de referencias).
- Ambiente: lugar donde se realizará la entrevista, de preferencia debe realizarse en un espacio que cuente con mobiliario y espacio suficiente para que ésta se lleve a cabo adecuadamente.
- El clima: debe ser cordial y ameno, por lo tanto no deben existir presiones, ni imposiciones.
- Desarrollo de la entrevista: en esta etapa el gerente obtiene información fundamental como sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, intereses y aspiraciones, con esto podrá determinar si el

candidato es el idóneo para el puesto. Al mismo tiempo, le servirá para proporcionarle información sobre la empresa, oportunidades de desarrollo que existen en la misma, transmitiéndole una imagen positiva para reforzar su interés por ingresar a la empresa.

- Presentación del entrevistador (gerente del área que necesita cubrir el puesto).
 - Presentación del candidato.
 - Indagar sobre la formación recibida, fechas, lugares de estudio.
 - Indagar acerca de la experiencia profesional, motivos de cambio, puestos ocupados, años de trabajar en la empresa, referencias, etc.
 - Identificar la personalidad del candidato.
 - Escuchar opiniones sobre el puesto de trabajo.
 - Resolver dudas.
- Terminación de la entrevista: debe ser cortés, expresándole al candidato que la entrevista se terminó y como será contactado para informarle el resultado.

- Evaluación del candidato: luego de terminada la entrevista, el gerente procede a evaluar al candidato, contando con el asesoramiento del jefe de recursos humanos y el asistente de recursos humanos, para ello es importante evaluar la información obtenida en todas las etapas ya transcurridas por medio de un formato de evaluación de información (ver anexo 9). A continuación se incluye propuesta del proceso de selección:
 - El gerente del área y el jefe de recursos humanos deben realizar el análisis de la información obtenida en la entrevista para tomar la decisión final sobre el candidato que ocupará el puesto.
 - Por último y luego de tomada la decisión, el asistente de recursos humanos solicitará al candidato seleccionado se presente nuevamente a la empresa para llevar a cabo la contratación.

GRÁFICA 26
PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO PARA LA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A.,
AÑO 2012



Fuente: elaboración propia, enero 2013.

Cuadro 7
Costos de selección

Concepto	Costos anuales
Teléfono, fax, internet	Q 1,200.00
Talonario de verificación de referencias personales	Q 150.00
Talonario de verificación de referencias laborales	Q 150.00
Talonario de evaluación de información de entrevista	Q 150.00
Energía eléctrica	Q 500.00
Impresiones	Q 350.00
Costo total	Q 2,500.00

3.11 Aplicación de personas

3.11.1 Inducción

Para este proceso el asistente de recursos humanos será el encargado de lograr la incorporación satisfactoria del nuevo colaborador a la empresa, en su nuevo puesto. A continuación se detallan aspectos que el asistente de recursos humanos debe presentar al nuevo colaborador; esta presentación idealmente se realiza unos días antes de la incorporación definitiva a su nuevo puesto de trabajo y su propósito principal es darle a conocer información que le permita incorporarse adecuada y rápidamente a sus nuevas labores.

3.11.2 Programa de inducción de personal

a) Objetivo

Guiar, orientar e integrar personal a su nuevo puesto de trabajo y a la empresa, por medio de actividades e información que les permita una perspectiva clara y específica acerca del área a la que está ingresando y a la vez una mayor identificación con la empresa.

Al momento de concluir el proceso de selección de personal, la unidad de recursos humanos, en específico el analista de inducción de personal es el encargado de convertir a los nuevos colaboradores en personas productivas y satisfechas en la empresa.

b) Pasos a seguir para la inducción de personal:

- Primera fase, a cargo del analista de inducción de personal y consta de:
 - Palabras de bienvenida.
 - Presentación a las autoridades de la empresa (Dirección y Gerencias).
 - Información de la historia de la empresa.
 - Explicación de la misión, visión y objetivos de la empresa.

- Información de beneficios y obligaciones que tendrá en la empresa.
- Recorrido por las instalaciones de la empresa.
- Presentación con los colaboradores de los diferentes departamentos.
- Presentación con los colaboradores del área en la que estará el nuevo empleado.
- Entrega al nuevo colaborador de los manuales de inducción, organización, manual de normas y procedimientos, seguridad e higiene y reglamento interno de la empresa.

La presentación de aspectos organizacionales y beneficios deberán realizarse tal y como se ha mencionado con anterioridad en un ambiente cómodo de la empresa (sala de reuniones, salón de exposiciones, etc.), para que esto le permita al nuevo colaborador identificarse con las instalaciones. Sin embargo, el proceso de inducción no finaliza en el momento de la incorporación a su puesto, el asistente de recursos humanos debe dar seguimiento al nuevo colaborador para confirmar su bienestar y adaptación a la empresa y sus nuevas tareas.

- La segunda fase, queda a cargo del jefe de área y consta de:
 - Inducción al puesto, la cual debe de realizarse con un tiempo prudencial el cual depende del nivel del puesto, a mayor información clara, menor riesgo de cometer errores.

- Información acerca del área en la que estará, cuáles serán sus atribuciones, responsabilidades y que beneficios va a adquirir de la empresa como el horario, procedimiento para pedir permisos, vacaciones, horas extras, etc.
- Luego de concluidos dos meses de prueba, confirmación en el puesto de trabajo.
- Evaluación periódica del trabajo desempeñado.

c) Campo de aplicación:

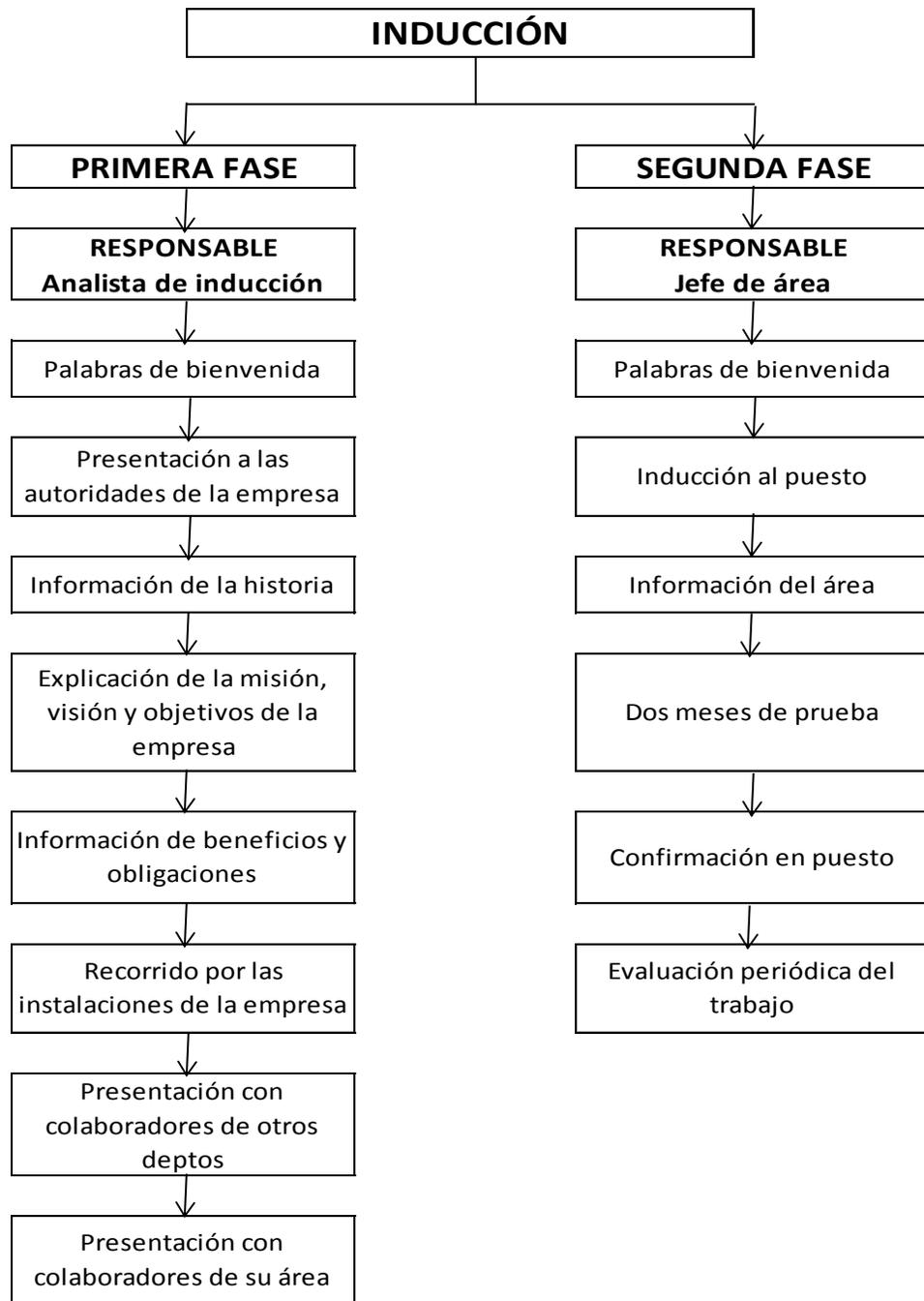
El programa de inducción es aplicable a todos los colaboradores de la empresa Corporación Clase, S.A.

d) Recursos:

Los recursos humanos, materiales y físicos que se utilizarán el programa de inducción son:

- Humanos: las personas que tendrán a cargo el proceso de inducción son el asistente de recursos humanos, el gerente o jefe de área y el colaborador.
- Materiales: lapiceros, lápices, manuales, talonarios, audiovisuales.

GRÁFICA 27
PROCESO DE INDUCCIÓN PROPUESTO PARA LA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN CLASE, S.A.,
AÑO 2012



Fuente: elaboración propia, enero 2013.

Es recomendable luego de terminada la inducción que se evalúe el proceso de inducción, al asistente y al nuevo colaborador, para encontrar puntos de mejora en ambos casos (ver anexos 10, 11 y 12).

Cuadro 8
Costos de inducción

Concepto	Costos anuales
Teléfono, fax, internet	Q 350.00
Talonnario de evaluación del proceso de inducción	Q 150.00
Talonnario de evaluación al instructor de evaluación	Q 150.00
Talonnario del informe del analista de inducción	Q 150.00
Impresiones	Q 350.00
Energía eléctrica	Q 500.00
Costo total	Q1,650.00

3.11.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso integral, donde se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su trabajo y en el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de trabajo.

3.11.4 Método de evaluación del desempeño propuesto

a) Objetivo

Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que los jefes evalúen el desempeño de los empleados y a la vez se fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin, los jefes programan planes y objetivos para mejorar el desempeño del personal.

Otros objetivos pueden ser:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de entrenamiento de los colaboradores.

Elegir el método de evaluación es fundamental para obtener la información que se necesita acerca del desempeño de todos los colaboradores, por ello se presenta el método de escalas gráficas con asignación de puntos como el indicado a utilizar en la empresa.

La aplicación y cuantificación de resultados para éste método es sencilla, debido a que una vez realizada la evaluación se suman los puntos obtenidos por los colaboradores. Se utiliza un formulario de doble entrada, donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores ponderados a través de valores en puntos.

Para que éste método se realice de forma eficiente se necesita que el asistente de recursos humanos en coordinación con los demás gerentes realicen las siguientes actividades:

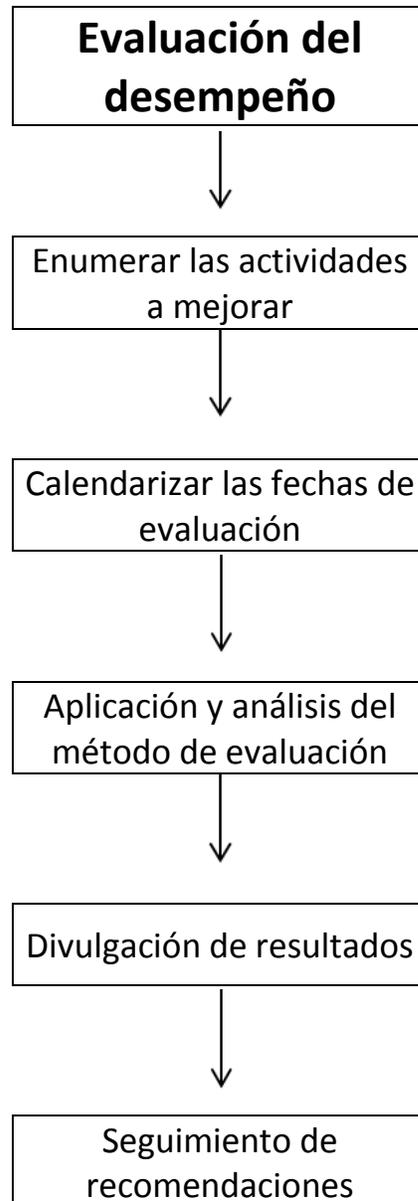
- **Objetivos:** enumerar las actividades y situaciones que se pretenden mejorar en la empresa con la aplicación de la evaluación del desempeño.
- **Calendarización:** deben establecerse los períodos y/o fechas específicas, que permitan aplicar estas evaluaciones sin interrumpir durante mucho tiempo las labores diarias.
- **Aplicación y análisis de la información:** el asistente de recursos humanos debe asesorar al gerente para que evalúe a los colaboradores de su área, en la aplicación del método de escalas gráficas con asignación de puntos y con respecto a la medición y análisis de los resultados obtenidos.
- **Divulgación de resultados:** esta actividad será realizada exclusivamente por los gerentes, quienes comunicarán a los colaboradores que evaluaron, los comentarios y recomendaciones que correspondan de acuerdo a los resultados obtenidos.

- Seguimiento: el jefe de recursos humanos colaborará con los demás gerentes, verificando si los colaboradores evaluados realmente siguieron las recomendaciones indicadas para mejorar su desempeño.

Los beneficios que se obtendrán con la aplicación del método de escalas gráficas se describen a continuación:

- Base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de sueldo y premios o beneficios adicionales, entre otros.
- Estimar el potencial de desarrollo del personal.
- Detectar la necesidad de reforzar aspectos débiles.

GRÁFICA 28
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROPUESTO PARA LA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN
CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración propia, enero 2013.

Cuadro 9
Costos de evaluación del desempeño

Concepto	Costos anuales
Teléfono, fax, internet	Q 300.00
Impresiones	Q 500.00
Energía eléctrica	Q 500.00
Total	Q 1,300.00

3.12 Remuneración

Como parte de la empresa, cada colaborador se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las empresas se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.

Debido al giro de la empresa los colaboradores reciben remuneración variable, la cual consta de: una remuneración total acreditada periódicamente (mensual) en base a resultados y alcance de metas.

3.12.1 Programa de remuneración de personal

a) Objetivos:

- Ayudar a la empresa a atraer colaboradores creativos y entusiastas que contribuyan a su éxito.
- Garantizar tratamiento justo y digno.
- Ser una empresa innovadora, competitiva y equitativa en cuanto a remuneración.

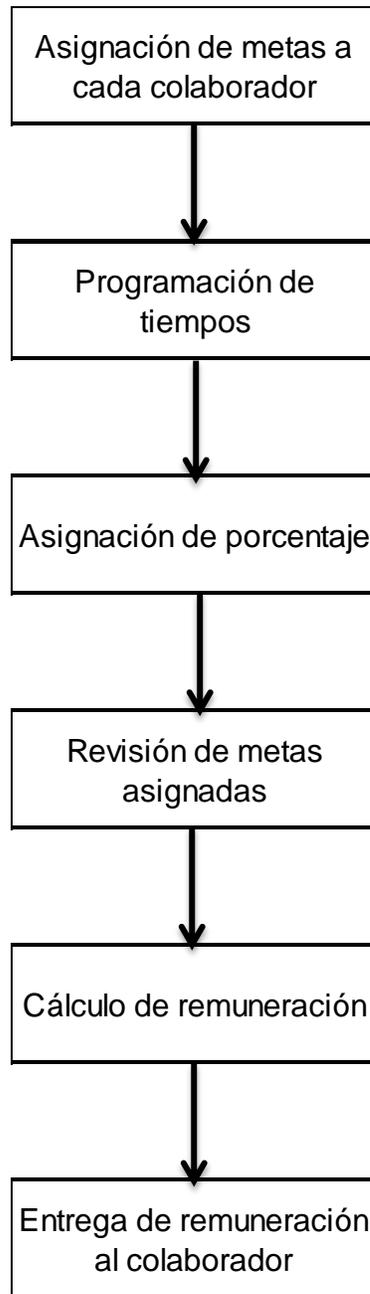
b) Pasos a seguir para la remuneración de personal:

- Al inicio de cada mes el gerente o jefe de cada área debe conversar con el empleado respecto a las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades, fortalezas y metas grupales e individuales.
- Realizar la programación de tiempos y porcentaje de pago, de forma conjunta entre el gerente o jefe de área, el asistente de recursos humanos y el colaborador.
- Al concluir la etapa el jefe o gerente de área debe revisar el cumplimiento de metas asignadas para que sean trasladadas a recursos humanos.
- Cuando el asistente de recursos humanos recibe la información del cumplimiento de metas, debe validar la información y realizar los

cálculos correspondientes para verificar si procede o no la remuneración al colaborador.

- Si el colaborador aplica, se realiza la entrega de la remuneración establecida por la unidad de recursos humanos y la gerencia del área.

GRÁFICA 29
PROCESO DE REMUNERACIÓN A COLABORADORES, PROPUESTO
PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

3.13 Entrenamiento

La realización de este proceso de entrenamiento busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. A cargo de este proceso queda el asistente de recursos humanos y el jefe o gerente de área, ellos se encargan del diagnóstico, diseño, implementación y evaluación.

3.13.1 Programa de entrenamiento de personal

a) Objetivo

Lograr la excelencia de manera disciplinada y alcanzar un desempeño superior; capacitando a los colaboradores para la ejecución y operación de tareas y alcance de metas.

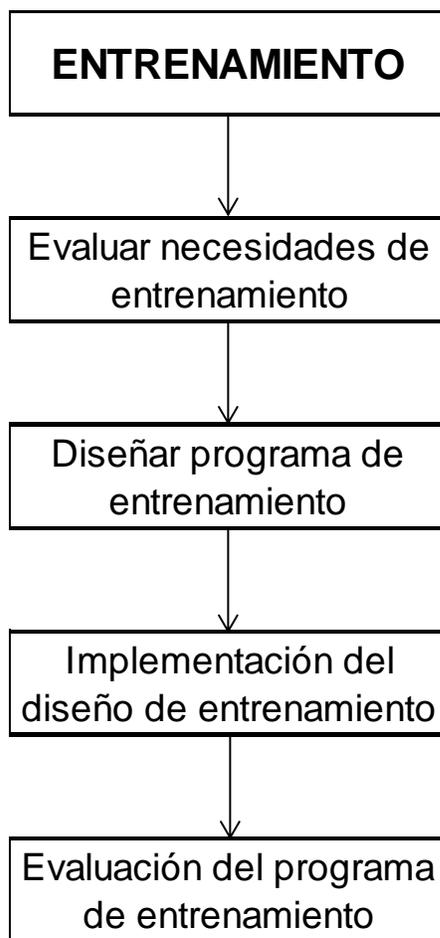
b) Pasos a seguir para el entrenamiento de personal:

- Evaluar las necesidades de entrenamiento: las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que deberían saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.
- Luego de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento se debe definir el diseño del programa a utilizar para el entrenamiento de personal.
- La conducción, implementación y aplicación del programa de entrenamiento es el siguiente paso a seguir; existen varias técnicas,

sin embargo la que se utilizará para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento se la conferencia:

- Conferencia: este resulta ser un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. Este tipo de entrenamiento se puede realizar en la sala de capacitación de la empresa la cual tiene capacidad para 35 personas.
- El paso final a seguir es la evaluación del programa de entrenamiento, para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de clientes.

GRÁFICA 30
PROCESO DE ENTRENAMIENTO A COLABORADORES, PROPUESTO
PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
CORPORACIÓN CLASE, S.A., AÑO 2012



Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

Cuadro 10
Costos de entrenamiento

Concepto	Costos anuales
Teléfono, fax, internet	Q 300.00
Impresión de documentos	Q 400.00
Energía eléctrica	Q 400.00
Costo total	Q1,100.00

3.14 Resumen de costos totales para la Unidad de Recursos Humanos

Los costos totales para la implementación de la unidad de recursos humanos y los programas de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y entrenamiento son los siguientes:

Cuadro 11

Costos totales para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos

CONCEPTO	COSTO
Inversión para implementar la unidad de RRHH	Q 180,934.97
Costos de reclutamiento	Q 2,900.00
Costos de selección	Q 2,500.00
Costos de inducción	Q 1,650.00
Costos de evaluación del desempeño	Q 1,300.00
Costos de entrenamiento	Q 1,100.00
TOTAL	Q 190,384.97

CONCLUSIONES

1. En la empresa Corporación Clase, S.A. no existe una unidad que se encargue específicamente de temas relacionados a la administración de recursos humanos, situación que provoca deficiencias al momento de realizar gestiones propias de ésta área.
2. La ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de personal no se realiza de forma técnica, la mayoría de decisiones que se toman con respecto a estos procesos son improvisadas y de forma empírica.
3. El proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso se realiza de forma deficiente ocasionando que desconozcan aspectos organizacionales, beneficios y aspectos específicos de su puesto de trabajo.
4. No se realiza ningún tipo de evaluación del desempeño que permita determinar deficiencias y/o áreas de mejora en las actividades de los colaboradores.
5. Dentro de la empresa no existe un área que se encargue de procesar, almacenar y proporcionar información básica de los recursos humanos con que cuenta, limitando así la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa y a la vez también limitando la adquisición de colaboradores idóneos a la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Que la Dirección General de la empresa conozca y apruebe la propuesta presentada en este documento con el fin de crear la unidad de recursos humanos, para eliminar las deficiencias existentes en las actividades de los colaboradores.
2. Para que el proceso de admisión de personal se realice de forma eficiente, debe desarrollarse de acuerdo a las indicaciones que se presentan en la presente propuesta de administración de recursos humanos.
3. La unidad de recursos humanos debe implementar el manual de inducción, con el objeto de preparar adecuadamente al nuevo colaborador al ambiente de la empresa y a las tareas propias de su puesto de trabajo.
4. La unidad de recursos humanos debe contemplar de forma periódica la evaluación del desempeño al personal, para reconocer al personal que realice de forma eficiente su trabajo y mejorar a quienes tengan deficiencias en sus labores.
5. Recursos humanos tendrá la responsabilidad de recopilar, catalogar, almacenar y actualizar mediante sistemas de información computarizados la información del personal que sea necesaria para realizar correctamente los procesos de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw-Hill, 2004. 475 páginas.
2. Corporación Clase S.A. **Presentación de empresa**. Año 2009. 12 páginas.
3. Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas. **Apuntes de Administración I**. Universidad de San Carlos de Guatemala. Primera Parte. Guatemala. 2000. 103 páginas.
4. Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas. **Material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II**. Documento de apoyo a la docencia. Guatemala. USAC. 154 páginas.
5. Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y organización de empresas**. 8va. Edición. México D.F. Mc Graw-Hill, 1994. 432 páginas.
6. Koontz, Harold. Wehrich, Heinz. **Administración una perspectiva global**. 11va. Edición. México D.F. Mc Graw-Hill, 1998. 796 páginas.
7. Noé, R. y Mondy, W. **Administración de recursos humanos**. 6ta edición. México. Prentice Hall, 1997. 663 páginas.
8. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. **Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo**. 6ta. edición. Guatemala. Cimgra. 281 páginas

9. Rebledo, Cesar. **Técnicas y proceso de la investigación científica.** Guatemala Mercagraf, 2000. 229 páginas

10. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de empresas.** Teoría y Práctica. Segunda parte. México. Limusa 2002. 294 páginas.

11. **Código de trabajo Guatemala.** 12 de enero de 2013.
www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/29402/73185/S95GTM01.htm#t2.

12. **Operador de telecomunicaciones.** 15 de marzo 2010, 22:47 horas.
www.consumoteca.com/diccionario/operador-de-telecomunicaciones.

13. **Proceso administrativo.** 25 de marzo 2012, 22:30 horas.
www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/

ANEXOS

ANEXO 1
MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

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

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

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del
año _____. **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios _____
siguientes: _____

indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las

las características y las condiciones de trabajo

TERCERA: Los servicios serán prestados en _____
Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: _____

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

SEXTA: el salario será de _____ Bonificación

indicar el monto del salario

_____ y le será pagada en efectivo cada _____
en _____
Mes, Semana, Quincena

Lugar de pago

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

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

NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____

El día _____ del mes de _____ del año _____.

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

(Este formato es gratuito)

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.

ANEXO 3

Corporación Clase, S.A.	Recursos Humanos
<p>FORMATO DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</p> <p>I. IDENTIFICACIÓN</p> <p>Título del puesto: Anotar el nombre con que formalmente (vía presupuesto, nómina de pago, contrato de trabajo, etc.) se ha denominado el puesto.</p> <p>Ubicación administrativa: Ubicación del puesto en la unidad o sección a la que pertenece dentro de la estructura general de la empresa.</p> <p>Inmediato superior: Indicar el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes y/o instrucciones directamente para su trabajo.</p> <p>Subalternos: Señalar el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa y controla directamente.</p> <p>II. DESCRIPCIÓN</p> <p>Naturaleza: (descripción genérica del puesto) Aquí debe definirse si el trabajo es de carácter operativo, técnico, profesional o administrativo, su complejidad, responsabilidad y autoridad, las instrucciones que recibe, la supervisión recibida y/o ejercida. Además, el grado de independencia y criterios necesarios para el desarrollo del trabajo y cómo son revisadas y evaluadas las tareas que realiza.</p>	

Atribuciones: (descripción específica del puesto)

Descripción en términos generales y en base a el grado de importancia de las tareas que son características del puesto, para ello, existen distintas formas de enmarcar su descripción:

- a) Atribuciones específicas, generales, especiales, particulares.
- b) Atribuciones diarias, semanales, mensuales, semestrales, anuales, etc.
- c) Atribuciones en orden de la más a la menos importante.
- d) Atribuciones descritas de acuerdo a procesos definidos.

Relaciones de trabajo:

Detalla los contactos personales y de relaciones públicas que los colaboradores deben mantener durante el desempeño de sus atribuciones.

Autoridad:

Descripción del grado de decisión que tiene el colaborador para actuar en sus actividades diarias, así como también de las que tiene mando y responsabilidad.

Responsabilidades:

Se refiere a la descripción de los elementos que utiliza para sus labores, su mobiliario y equipo, valores, así como también la eficiencia en el trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (requisitos mínimos exigidos)

- a) **Educación:** grado de educación escolar mínima requerida para el puesto (media, universitaria, etc).
- b) **Experiencia:** conjunto de conocimientos prácticos y/o técnicos que se requieren para el desempeño de su trabajo.
- c) **Habilidades o destrezas:** capacidades mentales y/o manuales que se solicitan para ejecutar actividades específicas.

ANEXO 4

Corporación Clase, S.A.	Unidad de Recursos Humanos	Pág. 1-6 Puesto 01
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
I. IDENTIFICACIÓN		
Título del puesto	Jefe de recursos humanos	
Ubicación administrativa	Unidad de recursos humanos	
Inmediato superior	Gerente General	
Subalternos	Asistente de recursos humanos	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto		
<p>Puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la administración y supervisión de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, además debe dirigir de forma eficiente las actividades enfocadas a la dotación de recurso humano calificado, inducción, evaluación, entrenamiento y remuneración de acuerdo a los objetivos de la empresa.</p>		
Atribuciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción de los colaboradores de nuevo ingreso en la empresa. b) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar los planes de evaluación del desempeño que se apliquen a los colaboradores de la empresa, entrenamiento y remuneración. c) Planificar en el corto y mediano plazo en conjunto con las demás gerencias de la empresa, las necesidades de recurso humano. d) Velar porque se cumplan los objetivos de la unidad de recursos humanos. 		

Corporación Clase, S.A.	Unidad de Recursos Humanos	Pág. 2-6 Puesto 01
<ul style="list-style-type: none"> e) Velar porque se cumplan las políticas de recursos humanos. f) Hacer revisiones constantes a las necesidades de entrenamiento de los colaboradores. g) Coordinar que se cumpla con las remuneraciones de los colaboradores. h) Administrar de forma adecuada los recursos humanos, físicos y materiales con que cuenta. i) Analizar los puestos existentes y el diseño de los nuevos. j) Garantizar el cumplimiento de la normativa laboral vigente. k) Realizar la contratación de los colaboradores, verificando el cumplimiento de la normativa legal de la empresa. 		
<p>Relaciones de trabajo</p> <p>Por su naturaleza, debe mantener estrecha relación con los colaboradores a su cargo, con los gerentes y colaboradores de las demás gerencias de la empresa.</p>		
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Velar porque se cumplan las actividades planificadas en la unidad de recursos humanos. b) Supervisar que el proceso de integración del personal de nuevo ingreso se lleve de acuerdo a lo establecido. c) Responsable de las actividades propias y de los colaboradores a su 		

Corporación Clase, S.A.	Unidad de Recursos Humanos	Pág. 3-6 Puesto 01
<p>cargo.</p> <p>d) Velar por el uso y mobiliario y equipo asignado a su área.</p>		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p> <p>a) Educación: Licenciatura en administración de empresas, Psicología o Ingeniería Industrial.</p> <p>b) Experiencia: 3 años en puestos similares.</p> <p>c) Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Vocación de servicio. • Trabajo en equipo. • Capacidad de dirigir, organizar, coordinar y supervisar al personal. • Iniciativa, don de mando, y liderazgo para la toma de decisiones. • Conocimiento y dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos. • Manejo de paquetes de computación. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a). • Colegiado (a) activo (a). • Honorabilidad y honradez. • Amplio conocimiento en empresas de servicio. 		

Corporación Clase, S.A.	Unidad de Recursos Humanos	Pág. 4-6 Puesto 02
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
I. IDENTIFICACIÓN Título del puesto Asistente de recursos humanos Ubicación administrativa Unidad de recursos humanos Inmediato superior Jefe de recursos humanos Subalternos Ninguno		
II. DESCRIPCIÓN Naturaleza del puesto Puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de las actividades propias del reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, entrenamiento y remuneración a los colaboradores.		
Atribuciones <ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de reclutamiento de personal. b) Suministrar información acerca del recurso humano disponible en la empresa mediante la creación de una base de datos. c) Elaborar anuncios para plazas vacantes que estén de acuerdo a las especificaciones profesionales y personales que exija el área a cubrir. d) Recibir y analizar documentación de los candidatos. e) Realizar pruebas a los candidatos. f) Seleccionar a aquellos candidatos que se ajusten a las especificaciones requeridas para la plaza vacante. g) Realizar primera entrevista de trabajo a los candidatos. h) Validar referencias personales y laborales de los candidatos. i) Realizar la contratación. 		

Corporación Clase, S.A.	Unidad de Recursos Humanos	Pág. 5-6 Puesto 02
<ul style="list-style-type: none"> j) Elaborar informe acerca de la información obtenida en la entrevista y entregarlo a su superior. k) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de inducción para el personal de nuevo ingreso a la empresa. l) Velar porque al nuevo colaborador se le transmitan adecuadamente las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo. m) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la evaluación del desempeño a los colaboradores. n) Establecer métodos de evaluación que se utilizarán para medir el desempeño del personal en su puesto de trabajo. o) Asesorar a las personas que tienen colaboradores a su cargo, la forma en que deben ser evaluadas. p) Definir programaciones de evaluación del desempeño. q) Coordinar en conjunto con su superior y demás jefes que se establezcan programas de entrenamiento en tiempos establecidos y de acuerdo a las necesidades de los colaboradores y jefes 		
<p>Relaciones de trabajo</p> <p>Por la naturaleza del puesto, de forma interna se relaciona con todos los colaboradores; de forma externa, debe relacionarse con las empresas de publicidad utilizadas para el reclutamiento del personal y con los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa.</p>		
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar y dirigir actividades de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, entrenamiento y remuneración de personal. b) Controlar la base de datos del recurso humano disponible. 		

<p align="center">Corporación Clase, S.A.</p>	<p align="center">Unidad de Recursos Humanos</p>	<p align="center">Pág. 6-6 Puesto 02</p>
<p>III. ESPECIFICACIONES EL PUESTO</p> <p>a) Educación: octavo semestre aprobado en la carrera de administración de empresas, psicología o carrera afín.</p> <p>b) Experiencia: dos años en puestos similares, específicamente en área de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>c) Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Habilidad y conocimiento para elegir personal. • Liderazgo en la toma de decisiones. • Ser una persona extrovertida. • Capacidad de escuchar. <p>d) Otros requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a). • Responsable y honrado (a). 		

ANEXO 5

Corporación Clase, S.A.		Recursos Humanos							
SOLICITUD DE EMPLEO									
Puesto que solicita <input style="width: 100%;" type="text"/> Por favor llenar esta solicitud, si necesita más espacio utilice hojas adicionales. Toda información adicional que nos proporcione será de utilizada para incluirlo incluirlo en la plaza apropiada a sus cualidades. NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente	Fecha <input style="width: 100%;" type="text"/> Sueldo solicitado <input style="width: 100%;" type="text"/>	FOTO							
DATOS PERSONALES									
Apellido Paterno <input style="width: 100%;" type="text"/>	Apellido Materno <input style="width: 100%;" type="text"/>	Nombres <input style="width: 100%;" type="text"/>	Edad <input style="width: 100%;" type="text"/>						
Nacionalidad <input style="width: 100%;" type="text"/>	Estado civil <input style="width: 100%;" type="text"/>	No. de cédula o DPI <input style="width: 100%;" type="text"/>	Sexo F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>						
Peso <input style="width: 100%;" type="text"/>	Estatura <input style="width: 100%;" type="text"/>	Religión <input style="width: 100%;" type="text"/>	Fecha de nacimiento <input style="width: 100%;" type="text"/>						
No. de afiliación del I.G.S.S. <input style="width: 100%;" type="text"/>	Posee vehículo Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		NIT <input style="width: 100%;" type="text"/>						
Teléfonos Casa <input style="width: 100%;" type="text"/>		No. de licencia <input style="width: 100%;" type="text"/>							
Celular <input style="width: 100%;" type="text"/>									
INFORMACIÓN GENERAL									
¿Practica algún deporte? <input style="width: 100%;" type="text"/>		¿Pertenece a algún club social? <input style="width: 100%;" type="text"/>							
¿Cuál es su pasatiempo favorito? <input style="width: 100%;" type="text"/>		¿Cuál es su meta en la vida? <input style="width: 100%;" type="text"/>							
¿Padece alguna enfermedad crónica? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		¿Cómo considera su estado de salud actual? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Bueno</td> <td style="width: 33%;">Regular</td> <td style="width: 33%;">Malo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Bueno	Regular	Malo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bueno	Regular	Malo							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
INFORMACIÓN FAMILIAR									
	Nombres y apellidos	Domicilio	Ocupación						
Padre	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
Madre	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
Hermanos (as)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
	Nombres y apellidos	Domicilio	Ocupación						
Esposa (o)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
Nombres y edades de los hijos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
EDUCACIÓN									
Grado	Nombre del establecimiento	Cantidad de años		Título obtenido					
		Desde	Hasta						
Primaria	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Secundaria	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Diversificado	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Universidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Otros	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
¿Estudia actualmente ? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		¿Qué estudia? <input style="width: 100%;" type="text"/>	Horario <input style="width: 100%;" type="text"/>	Lugar <input style="width: 100%;" type="text"/>					
Nivel de inglés No lo habla <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/>		Especifique si domina otros idiomas <input style="width: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%;" type="text"/>	Paquetes computacionales que utiliza <input style="width: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%;" type="text"/>						

EXPERIENCIA LABORAL

Anote sus últimos empleos iniciando por el más reciente

1 Nombre de la empresa		Dirección		Teléfono	
Actividad de la empresa		Puesto desempeñado		Período trabajado	
Sueldo mensual		Nombre y puesto del jefe inmediato		Desde	Hasta
Inicial				Causa de su retiro de la empresa	
Final					

2 Nombre de la empresa		Dirección		Teléfono	
Actividad de la empresa		Puesto desempeñado		Período trabajado	
Sueldo mensual		Nombre y puesto del jefe inmediato		Desde	Hasta
Inicial				Causa de su retiro de la empresa	
Final					

3 Nombre de la empresa		Dirección		Teléfono	
Actividad de la empresa		Puesto desempeñado		Período trabajado	
Sueldo mensual		Nombre y puesto del jefe inmediato		Desde	Hasta
Inicial				Causa de su retiro de la empresa	
Final					

Si actualmente se encuentra laborando, podemos pedir referencias tuyas? Si No

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

Persona a quien avisar en caso de emergencia

Nombre	
Dirección	
Teléfono	

DATOS GENERALES

¿Cómo supo de este empleo? Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio <input type="checkbox"/> Especifique <input style="width: 100px;" type="text"/>	¿Tiene parientes trabajando en la empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Puede viajar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Fecha en que podría presentarse a trabajar <input style="width: 150px;" type="text"/>

Sobre la información indicada en esta solicitud, se procederá al análisis de su expediente. Si resultara información falsa, se anulará el proceso de selección.

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

Para uso exclusivo de Recursos Humanos

ANEXO 6

Verificación de referencias personales

Corporación Clase, S.A.		Recursos Humanos
Formato de verificación de referencias personales		
Referencias personales		
Nombre	_____	
Teléfono	_____	
Parentesco	_____	
Observaciones	_____	
Nombre	_____	
Teléfono	_____	
Parentesco	_____	
Observaciones	_____	
Nombre	_____	
Teléfono	_____	
Parentesco	_____	
Observaciones	_____	

ANEXO 7

Verificación de referencias laborales

Corporación Clase, S.A.		Recursos Humanos
Formato de verificación de referencias laborales		
Nombre del candidato	_____	
Fecha de ingreso a la empresa	_____	Fecha de salida de la empresa _____
Empresa	_____	Teléfono _____
Cargo(s) desempeñado(s)	_____	
Motivo de retiro	_____	
Fortalezas	_____ _____	
Debilidades	_____	
Lo volvería a contratar	SI	NO
¿Por qué?	_____ _____	
Nombre de quien brinda información	_____	
Puesto de quien brinda información	_____	
Nombre del candidato	_____	
Fecha de ingreso a la empresa	_____	Fecha de salida de la empresa _____
Empresa	_____	Teléfono _____
Cargo(s) desempeñado(s)	_____	
Motivo de retiro	_____	
Fortalezas	_____ _____	
Debilidades	_____	
Lo volvería a contratar	SI	NO
¿Por qué?	_____ _____	
Nombre de quien brinda información	_____	
Puesto de quien brinda información	_____	

ANEXO 8
GUÍA DE ENTREVISTA

Corporación Clase, S.A.	Recursos Humanos
<p>A continuación se presenta una serie de preguntas para determinar por medio de ellas la capacidad de las personas que se evaluarán durante el proceso de una entrevista de selección de personal:</p> <p>INICIATIVA: supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?2. ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o anteriores para hacerlos más efectivos y que les resulten más gratificantes?3. ¿Dígame un ejemplo de una idea que haya sugerido en sus trabajos?4. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?5. ¿Cómo toma decisiones cuando su jefe inmediato está ausente? <p>LIDERAZGO: establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Motivar e inspirar confianza, así como también manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo motiva a sus colaboradores?2. ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?3. ¿Qué lo hace un buen líder?4. ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿Cómo lo resolvió?5. De un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder?	

CAPACIDAD: demostrar competencia para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes, comprender la esencia de los aspectos complejos.

1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto?
2. ¿Qué sabe usted de (*método técnico o proceso que sea fundamental para el cargo*).....?
3. ¿Cuál es el dificultad que ha encontrado en usar (determinado sistema o procedimiento)...? ¿Qué hizo cuando se presentaron dificultades en este nuevo procedimiento?
4. ¿Participa activamente en una institución profesional / académica? ¿Qué tipo de tareas realiza allí?
5. ¿Cómo se mantiene informado de las últimas novedades en su campo laboral?

CONFIABILIDAD: ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.

1. Describame una situación en la que usted o su jefe no estuvieron conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas?
2. ¿Usted cree que sus jefes y equipos de trabajo (subordinados) lo valoran?
3. ¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo?

HABILIDAD ANALÍTICA: es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

1. Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Deme ejemplos.
2. ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que

solucionar recientemente? ¿Qué pasó? ¿Cómo la identificó? ¿Cómo la analizó? ¿Cómo la resolvió?

3. ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?

EXPECTATIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL

1. ¿Por qué quiere ingresar a
2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en?
3. ¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años?
4. ¿En qué área podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?

Supervisado por _____

Fecha _____

ANEXO 9

Evaluación de información luego de entrevista

Corporación Clase, S.A.			Recursos Humanos
EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN			
(CV - Entrevista)			
ASPECTOS A EVALUAR	VALOR	PUNTEO OBTENIDO	Total
ESTUDIOS REALIZADOS			
Universitarios			
No estudia	0		
En proceso	3		
Pensum cerrado	5		
Graduado	10		
Maestría / Doctorado	12		
Idiomas			
No sabe			
En proceso	1		
Completo	3		
Paquetes de computación			
Básico	3		
Medio	4		
Avanzado	5		
EXPERIENCIA EN EL CAMPO DE SU PROFESIÓN			
Asistente	10		
Jefe	15		
Gerente	25		
Conocimiento y habilidades sobre el puesto vacante			
Conocimiento y habilidades	50		
TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS			

ANEXO 10

Corporación Clase, S.A.	Recursos Humanos
<h3>Evaluación de Inducción</h3> <p>Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas en relación al proceso de inducción, favor de marcar un "X" en la respuesta de su elección, los resultados obtenidos servirán para realizar mejoras al proceso.</p> <p>1. ¿Se le suministró información acerca de la historia, objetivos, estructura, misión y visión de la empresa?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>2. ¿Se le dio la bienvenida en el momento que ingresó a su nuevo departamento?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>3. ¿Le informaron de sus derechos y obligaciones?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>4. ¿El espacio físico donde se le brindó la inducción fue?</p> <p>Excelente _____ Regular _____ Bueno _____ Deficiente _____</p> <p>5. ¿De qué manera se cumplió con el horario?</p> <p>Excelente _____ Regular _____ Bueno _____ Deficiente _____</p>	

6. ¿Los medios audiovisuales utilizados fueron?

Excelente _____
Bueno _____

Regular _____
Deficiente _____

7. ¿Qué aspectos le parecieron los más positivos del programa de inducción?

8. ¿Qué aspectos le parece que debería mejorar el programa de inducción?

ANEXO 11

Corporación Clase, S.A.	Recursos Humanos
<h3>Evaluación al instructor de inducción</h3>	
<p>Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas en relación al desempeño realizado demostrado por él analista de inducción. Esta evaluación nos permitirá determinar aspectos a mejorar.</p>	
1. ¿Tiene dominio de la información que brinda?	
SI_____	NO_____
2. ¿Cumple con el programa?	
SI_____	NO_____
3. ¿Es creativo y dinámico?	
SI_____	NO_____
4. ¿Cuándo se le consulta, aclara dudas?	
SI_____	NO_____
5. ¿Utiliza recursos didácticos y audiovisuales?	
SI_____	NO_____
6. ¿Conoce la estructura y autoridades de la empresa?	
SI_____	NO_____
7. ¿Observaciones y comentarios adicionales?	

ANEXO 12

Corporación Clase, S.A.	Recursos Humanos
Informe del Analista de Inducción	
Nombre del colaborador _____	
Fecha de evaluación _____	
Área o departamento _____	
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas en relación a la asimilación del programa de inducción por parte del nuevo colaborador.	
1. ¿Asistió a todas las actividades de inducción programadas?	
SI _____	NO _____
2. ¿Se presenta puntualmente a las actividades?	
SI _____	NO _____
3. ¿Considera adecuada su presentación y vestimenta?	
SI _____	NO _____
4. ¿Se muestra atento a los conocimientos impartidos en la inducción?	
SI _____	NO _____
5. ¿Expresa ideas claras verbalmente?	
SI _____	NO _____
6. ¿Interactúa efectivamente con las demás personas?	
SI _____	NO _____
7. ¿Observaciones y comentarios?	

ANEXO 13

**MANUAL DE INDUCCIÓN PARA
COLABORADORES DE LA EMPRESA
CORPORACIÓN CLASE, SA.**

ÍNDICE

Contenido	Página
A. Inducción General	
1. Bienvenida	141
2. Breve historia	142
3. Misión	142
4. Visión	143
5. Objetivos	143
6. Organigrama general	144
6.1 Dirección general	144
6.2 Gerencia general	144
6.3 Gerencia administrativa	144
6.4 Gerencia de ventas	145
6.5 Coordinación financiera	145
6.6 Gerencia de recursos humanos	145
7. Valores	145
7.1 Honradez	145
7.2 Integridad	145
7.3 Respeto	145
7.4 Perseverancia	146
7.5 Honestidad	146
7.6 Responsabilidad	146
8. Obligaciones de los trabajadores	146
9. Beneficios	149
10. Horario	149
11. Descansos	150

Contenido	Página
B. Inducción Específica	
12. Inducción al puesto de trabajo	150
13. Presentación con compañeros de trabajo	151

A. INDUCCIÓN GENERAL

1. Bienvenida

La empresa Corporación Clase, S.A., le da la más cordial bienvenida a la organización, de la cual usted forma parte a partir del día de hoy, esperamos que su estancia sea fructífera y exitosa en el ejercicio de su profesión.

El presente manual de inducción fue realizado con el objetivo de servir como herramienta de orientación a nuestros colaboradores de nuevo ingreso. Su propósito principal es brindar toda la información necesaria para facilitar la incorporación e integración a la empresa.

En Corporación Clase, sabemos la importancia que tiene el recurso humano, es por ello que uno de nuestros fines primordiales es procurar que todos los trabajadores se sientan cómodos, valorados y respetados dentro de la organización. Por lo anterior, su trabajo y el ímpetu puesto en sus actividades son parte esencial para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Esperamos que este manual, le sirva de guía para conocer a la empresa y resuelva las dudas que se presenten durante su proceso de integración.

¡Bienvenido!





2. Breve historia

En abril del año 2003 fue fundada Corporación Clase, S.A. como distribuidor exclusivo y autorizado de Telefónica Móviles Guatemala, S.A., dedicándonos a la venta de recargas, tarjetas y teléfonos prepago y postpago en diferentes regiones de la república las cuales son asignadas por Telefónica.

Durante el año 2003 fuimos el distribuidor número 13 en ventas, pero gracias al esfuerzo y empeño de cada uno de nuestros colaboradores actualmente somos el distribuidor número uno en ventas.

Nuestras ventas se realizan por medio de vendedores de tarjetas y recargas (ruteros), vendedores de kits (teléfonos) y el abastecimiento de distintos canales: detallistas, cadenas y mayoristas.

3. Misión

Satisfacer la demanda del consumidor en lo que respecta a sus necesidades de comunicación de Telefónica (tarjetas, servicios corporativos, terminales prepago) por medio de diferentes canales de comercialización.

4. Visión

Ser el distribuidor No. 1 para Telefónica, sobrepasando las expectativas establecidas por medio del cumplimiento de cada uno de los objetivos. Ser una empresa la cual brinde un ambiente sano de trabajo en el cual los colaboradores se desarrollen profesionalmente y personalmente.

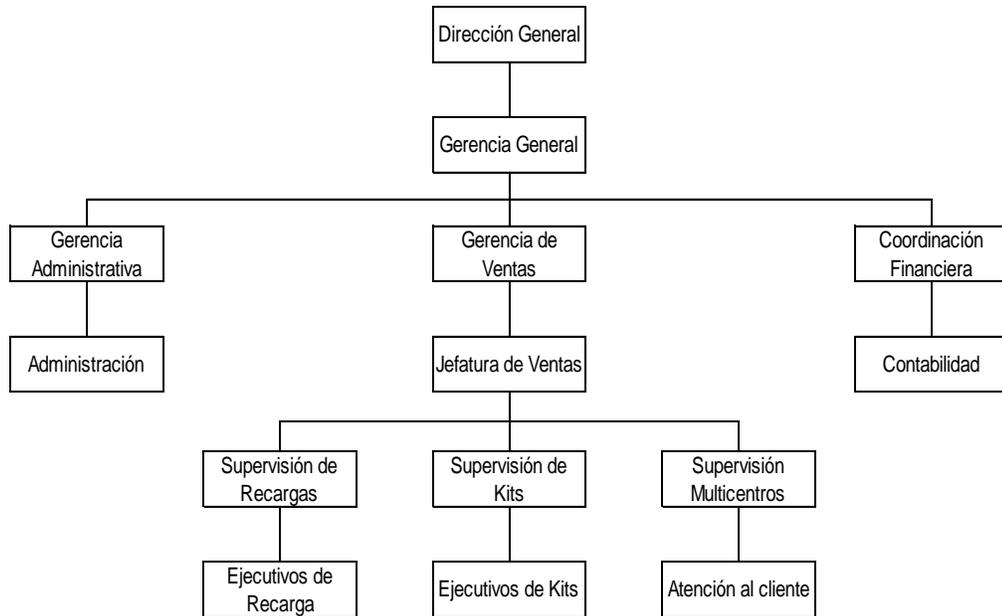


5. Objetivos

- a) Ser la primera opción para Telefónica en el desarrollo e implementación de nuevos proyectos, con el propósito de sobrepasar las expectativas establecidas por Telefónica.
- b) Implementar nuevos conceptos de comercialización.
- c) Integración de nuevos proyectos: importación de terminales, tiendas de servicio y venta.

6. Organigrama general

ORGANIGRAMA GENERAL CORPORACIÓN CLASE, S.A.



6.1 Dirección general: máxima autoridad en la empresa cuyas funciones principales son las de fijar políticas, tomar decisiones de primer orden, designar y y/o autorizar tareas a gerentes, velar por el crecimiento de la empresa y buscar el mejor posicionamiento a nivel general.

6.2 Gerencia general: tiene a su cargo dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades en la empresa, así como velar porque se lleven a cabo las políticas establecidas por la dirección general, en ventas, administración y finanzas.

6.3 Gerencia administrativa: se encarga de planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa en la empresa, manejo de la relación con proveedores y desarrollo de estrategias y proyecciones de compras.

6.4 Gerencia de ventas: su campo de actuación se dirige hacia la colocación de recargas, tarjetas y teléfonos prepago y postpago, realiza proyecciones de ventas y cumplimiento de metas; asigna rutas y regiones de trabajo diario, semanal y mensual.

6.5 Coordinación financiera: a su cargo está la gestión financiera de la empresa, es responsable de la planificación, ejecución e información de las finanzas, de su mantenimiento y mejoras. Implementa estrategias para el eficiente aprovechamiento de los recursos financieros.

6.6 Gerencia de recursos humanos: se encarga de administrar eficientemente las actividades del personal a su cargo y proporcionar asesoría en relación a las actividades relacionadas con el personal de las otras gerencias.



7. Valores

7.1 Honradez: fomentamos un ambiente de credibilidad en nuestros clientes internos, externos, proveedores y socios.

7.2 Integridad: valoramos las acciones honradas para con la ley, la sociedad, la familia, el ambiente y nosotros mismos.

7.3 Respeto: respetamos la integridad personal, creencias y puntos de vista de cada uno de nosotros, como fundamento de la creatividad y desarrollo personal.

7.4 Perseverancia: poseemos fe inquebrantable, la cual nos permite superar cualquier obstáculo hasta alcanzar nuestras metas.

7.5 Honestidad: nuestras acciones transparentes nos permiten conservar la credibilidad y la confianza en nuestros productos.

7.6 Responsabilidad: la responsabilidad con la que contamos, nos permite promover cambios positivos en el desempeño de nuestras actividades.



8. Obligaciones de los trabajadores

De acuerdo al Código de Trabajo en Guatemala, a continuación se detallan las obligaciones de los trabajadores establecidas en el capítulo sexto:

Artículo 63 Obligaciones de los trabajadores

"a) Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo;

- b) Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- c) Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción;
- d) Observar buenas costumbres durante el trabajo;
- e) Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional;
- f) Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste, a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo;
- g) Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña; así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa;
- h) Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad

y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan;

i) Desocupar dentro de un término de treinta días, contados desde la fecha en que se termine el contrato de trabajo, la vivienda que les hayan facilitado los patronos, sin necesidad de los trámites del juicio de desahucio. Pasado dicho término, el juez a requerimiento de estos últimos, ordenará el lanzamiento, debiéndose tramitar el asunto en forma de incidente. Sin embargo, si el trabajador consigue nuevo trabajo antes del vencimiento del plazo estipulado en este inciso, el juez de trabajo, en la forma indicada, ordenará el lanzamiento.

Artículo 64. Se prohíbe a los trabajadores:

a) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos;

b) Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece;

c) Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga;

d) Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados;

e) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes o

punzocortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; y

f) La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa”. (11:s.p)

9. Beneficios

Son derechos de los colaboradores las prestaciones que están establecidas en la ley laboral de Guatemala:

- Decreto 42-92 (bono 14)
- Decreto 76-78 (aguinaldo)
- Decreto 37-2001 (bonificación incentivo)
- Vacaciones (el colaborador puede gozar de sus vacaciones a partir del año cumplido de laborar en la empresa).

Además, descuentos especiales en compra de los productos que se comercializan en la empresa.



10. Horario de trabajo

El horario de los colaboradores en la empresa, comprende:

Lunes a jueves: 8:00 a.m. a 18:00 horas
Viernes 8:00 a.m. a 17:00 horas
Almuerzo 12:00 a 13:00 horas ó de 13:00 a 14:00 horas*

*El horario de almuerzo será indicado por el jefe inmediato en cualquiera de los dos horarios disponibles para no dejar de atender clientes internos y/o externos.



11. Descansos

En lo que se refiere a los días de descanso, el Código de Trabajo en Guatemala, también estipula en el Capítulo cuarto, artículo 127 los días permitidos:

“**Artículo 127.** Son días de asueto con goce de salario para los trabajadores particulares: el 1.º de enero; el jueves, viernes y sábado santos; el 1.º de mayo, el 30 de junio, el 15 de septiembre, el 20 de octubre, el 1.º de noviembre, el 24 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas, el 25 de diciembre, el 31 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas y el día de la festividad de la localidad”. (11:s.p)

B. INDUCCIÓN ESPECÍFICA

12. Inducción al puesto de trabajo

La inducción específica al nuevo puesto de trabajo queda a cargo del jefe inmediato o gerente del área, durante ésta inducción se le informa las tareas que

debe realizar en el puesto que ocupará, además de orientarlo durante el período inicial en la empresa.

El jefe inmediato o gerente le transmitirá las siguientes cuatro funciones básicas:

- a) Descripción clara de sus tareas a realizar y su lugar de trabajo.
- b) Brindarle la información técnica para ejecutar cada tarea.
- c) Informar las metas y los resultados que debe alcanzar.
- d) Proporcionar retroalimentación de su desempeño.

Además le harán entrega de lo siguiente:

- a) Inventario de los equipos y materiales.
- b) Llaves de su escritorio y/u oficina.
- c) Lista con nombres, cargo, ubicación y extensión de los demás colaboradores de la empresa.
- d) Asignación de cuenta de correo electrónico (si aplica).
- e) Entrega de los manuales de organización, normas y procedimientos, seguridad e higiene, inducción y reglamento interno.

13. Presentación con compañeros de trabajo

La presentación con compañeros de trabajo la realizará también el jefe inmediato o gerente, primero con sus compañeros de área, segundo con los demás colaboradores y autoridades de la empresa.

ANEXO 14

Método de evaluación del desempeño

<p>Corporación Clase, S.A. Recursos Humanos</p> <p style="text-align: center;">MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESCALA GRÁFICA CON ASIGNACIÓN DE PUNTOS</p> <p>Nombre completo del evaluado: _____ Fecha: _____</p> <p>Gerencia o área a la que pertenece: _____ Puesto: _____</p> <p>Instrucciones: Elija de las 5 opciones la que mejor describa las características propias del colaborador a evaluar, tomando en cuenta que 1 es el mínimo y 5 el máximo.</p>						
Factores de evaluación	Deficiente	Apenas aceptable	Regular	Bueno	Óptimo	Total de puntos
	1	2	3	4	5	
<p style="text-align: center;">Calidad de trabajo</p> <p>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, orden, y el esmero con el que realiza su trabajo.</p>	Comete demasiados errores y muestra desinterés y descuido en sus tareas.	En general satisface aunque deja que desear.	Satisface los parámetros justo al límite de lo deseado.	Siempre hace bien su trabajo.	Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional.	
Responsabilidad						
Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia que necesita para conseguir resultados.	Requiere vigilancia permanente, es imposible confiar en la realización de tareas.	No produce siempre los resultados deseados, si no se vigila constantemente.	Puede confiarse en su trabajo, si se realiza una vigilancia normal.	Es dedicado, solo necesita una breve instrucción	Merece la máxima confianza, no requiere ningún grado de vigilancia.	
Cooperación y actitud						
Mida la intención de cooperar, la ayuda que brinda a sus compañeros y la manera como acata órdenes.	Poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra mucha falta de educación.	Carece de entusiasmo y es difícil de tratar.	En términos generales cumple con voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo.	Está dispuesto siempre a colaborar y ayuda a sus compañeros.	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.	
Sensatez e iniciativa						
Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia que necesita para conseguir resultados.	Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca, siempre necesita instrucciones detalladas.	Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales.	Resuelve los problemas normalmente con un grado alto de sensatez.	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.	
Presentación personal						
Factor que considera la impresión causada a los demás por la presentación personal del colaborador.	Descuidado, negligente, viste de forma inadecuada.	A veces descuida su apariencia.	Normalmente está bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse.	Es sumamente cuidadoso en su presentación. Viste adecuadamente.	
TOTAL DE PUNTOS						

ANEXO 15

Boleta de encuesta para investigación

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Trabajo de tesis



Boleta de encuesta

La presente boleta es exclusivamente con fines académicos, la misma servirá para obtener información que permita conocer cómo funciona la administración de recursos humanos y a la vez desarrollar el trabajo de tesis denominado: Creación de la unidad de recursos humanos en la empresa Corporación Clase, S.A. Las respuestas proporcionadas serán de índole confidencial, por ello se le solicita sea lo más objetivo posible

Perfil del encuestado:

Sexo	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	Estado civil:	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>
				Unido <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/>
Edad	18 a 25 <input type="checkbox"/>	36 a 40 <input type="checkbox"/>	Preparación académica:	Primaria <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>
	26 a 30 <input type="checkbox"/>	41 a 45 <input type="checkbox"/>		Básicos <input type="checkbox"/>	Universidad <input type="checkbox"/>
	31 a 35 <input type="checkbox"/>	46 a 50 <input type="checkbox"/>			
		+ de 51 <input type="checkbox"/>			

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que considere su respuesta.

1 ¿Sabe si existe misión y visión en la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

2 ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

3 ¿Conoce la historia y la forma en qué está organizada la empresa?

- a. Si
- b. No

4 ¿Por qué medio se enteró de la oportunidad de empleo en la empresa?

- a. Prensa
- b. Por volantes internos y/o externos
- c. Por recomendación

5 ¿Llenó alguna solicitud de empleo al ingresar a la empresa?

- a. Si
- b. No

6 ¿A cuál de las siguiente técnicas de selección fue sometido para ingresar a la empresa?

- Entrevista
- Pruebas de personalidad
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de conocimiento
- Examen médico

7 ¿Al momento de integrarse, qué información de la empresa le proporcionaron?

- a. Historia de la empresa
- b. Productos y servicios
- c. Normas y políticas
- d. Organización
- e. Ninguna

8 ¿Cuándo se integró a su puesto, le indicaron las responsabilidades, los objetivos y metas que debía cumplir?

- a. Si
- b. No

9 ¿Al momento de ingresar a la empresa le entregaron algún manual de inducción, donde le daban a conocer generalidades de la empresa?

- a. Si
- b. No

10 ¿Recibe retroalimentación de sus superiores, en relación a la forma en la que desempeña sus atribuciones?

- a. Si
- b. No

11 ¿Evalúan de alguna manera el trabajo que realiza?

- a. Si
- b. No

12 ¿Al momento de ingresar a la empresa firmó contrato?

- a. Si
- b. No

13 ¿Considera que la ausencia de la unidad de recursos humanos afecta su desempeño?

- a. Si
- b. No

14 ¿Considera que es necesario implementar un área que permita una adecuada administración del recurso humano en la empresa?

- a. Si
- b. No