

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

CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA

“DISTRIBUCIÓN PERFECTA”

UBICADA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

NANCY FABIOLA CHICOJ IBOY

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Gladys Lissette Gutiérrez Morales
Secretario:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 02 de agosto de 2012

Licenciado

JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado Licenciado Secaida:

Por este medio atentamente le informo que de conformidad con el nombramiento de ese decanato, de fecha cinco de septiembre de dos mil once en donde se me designa como Asesor de la estudiante **NANCY FABIOLA CHICOJ IBOY**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA "DISTRIBUCIÓN PERFECTA" UBICADA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**, procedí a revisar el contenido de dicho estudio, comprobando que el mismo cumple con las normas y requisitos académicos necesarios.

Por lo tanto, emito el dictamen favorable para que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía

Colegiado No. 13,759



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTINUEVE DE MAYO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 7-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de mayo de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 21-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de marzo de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA "DISTRIBUCIÓN PERFECTA" UBICADA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante NANCY FABIOLA CHICOJ IBOY, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS:** Le agradezco por su infinita misericordia en todos los momentos de mi vida y haberme dado la oportunidad de llegar hasta donde estoy.
- A MI PADRE:** Justiniano, en especial a ti porque se que siempre estarás a mi lado y se que estas viéndome desde el reino de los cielos, este triunfo es para ti, te quiero mucho.
- A MI MADRE:** Inés, gracias por su apoyo incondicional, consejos, amistad y ser mi fortaleza en todos los momentos de mi vida, la quiero mucho.
- A MIS HERMANOS:** Sonia, Augusto, Olga, Daniel, Samuel (†) gracias por todo su apoyo y cariño.
- A MIS SOBRINOS:** Melly, Sergio, Marvin, Wendy, María José, Ricardo, Cristina, Andrea, Cindy, Danielito, Christopher, Fátima, Jaime (†) los quiero mucho a todos.
- A MIS CUÑADOS:** Ramón, Teresa y Susana por sus consejos y apoyo.

A MIS AMIGOS:

Por ser parte de mi vida y de mis sueños, gracias por todo su cariño y amistad.

**A LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA**

A tan prestigiosa institución por brindarme a través de los licenciados en especial, el Lic. Julio Mauricio González, todos los conocimientos que me hicieron formarme como profesional dentro de sus aulas.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 EMPRESA	1
1.1.1 Empresa comercial	1
1.2 ADMINISTRACIÓN	2
1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	2
1.3.1 Planeación	3
1.3.2 Organización	5
1.4 INTEGRACIÓN	20
1.4.1 Gestión del talento humano	20
1.4.1.1 Funciones de la unidad de recursos humanos	20
1.4.2 Proceso de admisión	22
1.4.2.1 Reclutamiento	22
1.4.2.2 Selección	26
1.4.3 Proceso de aplicación	29
1.4.3.1 Inducción	29
1.4.3.2 Evaluación del desempeño	29
1.4.4 Desarrollo de personas	30
1.4.4.1 Capacitación	30
1.5 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	33
1.5.1 Diagnóstico POID (Proceso administrativo)	34
1.6 PLAN DE ACCIÓN	34
1.7 ROTACIÓN DE PERSONAL	34

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIÓN PERFECTA UBICADA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 JUSTIFICACIÓN	35
2.2 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	35
2.3 ANTECEDENTES	37
2.4 ÍNDICE DE ROTACIÓN	38
2.5 COSTO POR RETIRO DEL PERSONAL	41
2.6 ENTREVISTA A GERENTES	44
2.7 PLANEACIÓN	44
2.8 ORGANIZACIÓN	47
2.8.1 Organigrama	47
2.9 INTEGRACIÓN DE PERSONAS	51
2.9.1 Admisión	51
2.9.1.1 Reclutamiento	52
2.9.1.2 Selección	55
2.9.2 Aplicación	57
2.9.2.1 Inducción	57
2.9.2.2 Evaluación del desempeño	59
2.9.3 Desarrollo de personas	60
2.9.3.1 Capacitación	60
2.10 ANÁLISIS DE RESULTADOS	63

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIÓN PERFECTA UBICADA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

Contenido	Página
3.1 PRESENTACIÓN	65
3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA	66
3.3 GUÍA PARA IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	66
3.3.1 Fase I diseño y creación	66
3.3.2 Fase II Implementación	67
3.3.3 Seguimiento y ajustes	67
3.4 PLAN DE ACCIÓN	67
3.5 FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	69
3.5.1 Misión	69
3.5.2 Visión	69
3.5.3 Objetivos	70
3.5.3.1 General	70
3.5.2.2 Específicos	70
3.6 POLÍTICAS	71
3.7 FUNCIONES DE LA UNIDAD	71
3.8 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD	72
3.9 GUÍA PARA LA REDACCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	74
3.9.1 Identificación	74
3.9.2 Descripción del puesto	75
3.9.3 Especificación del puesto	75

Contenido	Página
3.10 PROCESO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE RECURSOS HUMANOS	78
3.10.1 Reclutamiento de personal	78
3.10.2 Selección	91
3.10.3 Inducción	112
3.10.4 Capacitación	114
3.10.5 Evaluación del desempeño	120
3.11 EVALUACION DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	128
3.11.1 Rotación de personal	128
3.12 PRESUPUESTO	128
3.13 GASTOS DE INVERSIÓN	128
3.14 FINANCIAMIENTO	131
3.15 RELACION COSTO-BENEFICIO	132
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	137

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Gerentes a entrevistar	36
2	Distribución del personal	39
3	Índice de rotación por departamento	40
4	Índice de rotación general de la empresa	40
5	Costo por persona reclutamiento y selección	41
6	Cantidad de personal a reclutar por departamento	42
7	Costo de reclutar y seleccionar al personal	42
8	Prestaciones de ley	43
9	Plan de acción de la propuesta	68
10	Resumen del contenido del programa de inducción	113
11	Costo de implementación de la unidad de recursos humanos (opción A)	129
12	Costo de implementación de los diferentes procesos de la unidad de recursos humanos	129
13	Costo de implementación de la unidad de recursos humanos (opción B)	130
14	Costo de implementación de los diferentes procesos de la unidad de recursos humanos	130
15	Relación costo-beneficio	132

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Nombre	Página
1	Descriptor de puestos	76
2	Modelo de solicitud de autorización para crear un nuevo puesto de trabajo	80
3	Requerimiento de personal propuesto	82
4	Propuesta de reclutamiento interno-Memorándum	85
5	Modelo de base de datos propuesto	87
6	Modelo de anuncio impreso	89
7	Guía de verificación de la hoja de vida	93
8	Guía de verificación de los documentos presentados	95
9	Modelo de solicitud de empleo	97
10	Guía de entrevista de trabajo	100
11	Guía de evaluación de la entrevista final de trabajo	103
12	Guía de verificación de referencias laborales	105
13	Guía de verificación de referencias personales	106
14	Propuesta de aplicación de pruebas y test de selección	108
15	Modelo de contrato de trabajo	111
16	Evaluación del desempeño método de escalas gráficas	123
17	Rango de aplicación método de escalas gráficas	127

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Proceso Administrativo	2
2	Departmentalización funcional	11
3	Departmentalización por producto	11
4	Departmentalización geográfica	12
5	Departmentalización por clientes	12
6	Departmentalización por procesos	13
7	Organigrama general	16
8	Organigrama específico	17
9	Organigrama funcional	18
10	Procesos básicos de la gestión del personal	21
11	Proceso de reclutamiento de personal	22
12	Proceso de selección de personal	26
13	Proceso de capacitación	31
14	Los colaboradores que tiene a cargo conocen la misión, visión y objetivos	46
15	Organigrama general actual	47
16	Existencia de un descriptor de puestos	48
17	Cuenta con las herramientas administrativas necesarias para realizar la búsqueda del personal	52
18	Medios que utiliza para dar a conocer la oportunidad laboral en la empresa	53
19	Qué aspectos son considerados para seleccionar al personal	55

No.	Nombre	Página
20	Qué debilidades ha encontrado en la selección del personal	56
21	Medios que utiliza para integrar al personal	58
22	El personal que tiene a cargo recibe capacitación	61
23	Como evalúa el procedimiento actual de recursos Humanos	62
24	Organigrama general propuesto	73
25	Proceso de reclutamiento de personal	78
26	Proceso de selección de personal	92
27	Proceso de capacitación del personal	115

INTRODUCCIÓN

La adecuada gestión del talento humano es primordial debido a que permite a los colaboradores desarrollar las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la empresa ya que las personas son generadoras de los recursos organizacionales, son inteligentes, creativas, aprenden, dinamizan los recursos y crean valor, son socias que invierten, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, tiempo, riesgos, etc. estando en condiciones de llevar a la organización hacia la excelencia y el éxito. Por lo anterior, se desarrolla el presente trabajo de tesis que tiene como finalidad principal presentar a la empresa Distribución Perfecta los lineamientos, técnicas metodología y procedimientos que han de seguir para aplicar eficientemente el proceso de gestión del talento humano de acuerdo a sus necesidades.

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

En el capítulo II se incluye la metodología utilizada en la investigación, asimismo se muestran los resultados obtenidos, dicha información sirve como base para presentar la propuesta de solución a la problemática detectada en la gestión de recursos humanos.

En el capítulo III se presenta la propuesta para la creación de la unidad de recursos humanos que incluye objetivos, políticas, metas, estrategias, estructura organizacional y el desarrollo de los procesos básicos de reclutamiento selección inducción, capacitación y evaluación del desempeño con los respectivos instrumentos administrativos que se utilizan para cada uno de los procesos antes mencionados. Así también se incluye las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada finalizando con los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para definir el marco teórico que sustente y oriente a resolver la problemática actual de la empresa Distribución Perfecta, es necesario considerar y estudiar las categorías, conceptos, principios, normas y procedimientos contenidos en el área administrativa que será necesario consultar y aplicar.

1.1 EMPRESA

"Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos." (2:10)

Las actividades de una empresa dan como resultado los bienes y servicios que la sociedad necesita para satisfacer sus necesidades, además, utiliza los conocimientos, trabajo y capacidades de las personas para transformar dichos bienes. Para ello se clasifican en: Industriales, de Servicios y Comerciales, esta última se expone a continuación para efectos de la presente investigación.

1.1.1 Empresa comercial

"Son las que se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor.

Mayoristas: venden a gran escala o a grandes rasgos.

Minoristas (detallistas): venden al por menor." (9: Sp)

Este tipo de empresas contribuyen a hacer llegar a los consumidores los bienes que requieren y que son necesarios en toda sociedad.

Para que una empresa sea efectiva tiene que hacer uso conveniente de la administración.

1.2 ADMINISTRACIÓN

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con efectividad las metas seleccionadas.” (3:8)

Se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas. Consiste además en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones; una buena administración proporciona a la empresa una guía segura para mantenerse y posicionarse en el ambiente en donde se desenvuelve, al contar con los elementos necesarios. Para ello hace uso del proceso administrativo que se describe a continuación.

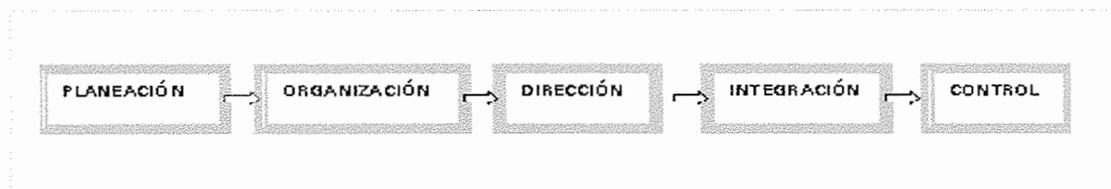
1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

“Es un proceso sistemático de operaciones que se deben de realizar para lograr los resultados esperados con la adecuada utilización de todos los recursos con que cuenta la organización, sus fases son: planeación, organización, dirección, integración y control.” (3: 4)

La siguiente gráfica describe lo anteriormente expuesto.

Gráfica 1

Proceso administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría general de la administración. Idalberto Chiavenato. Pág. 146.

El proceso administrativo brinda al administrador todas las directrices necesarias para llevar a cabo una apropiada administración ya que al articular cada una de las fases de manera lógica se logra alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva; sin embargo, para efectos de la presente investigación se hará énfasis en las fases siguientes: planeación, organización e integración.

La primera fase que se describe a continuación es planeación.

1.3.1 Planeación

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.” (3:141)

La planeación propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, así también, reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro al preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa para que logren óptimos niveles de rendimiento.

• Elementos de la planeación

Para efectos de la presente investigación se hará uso de los siguientes elementos:

a) Misión

“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que se manifiesta en el tipo de clientes a quien se dirige, las necesidades que satisface, y los tipos de productos que ofrece.” (6:15)

La misión es determinante porque permite un compromiso con la empresa, que sea compartida por la mayoría de los colaboradores y que se sientan

identificados con la misma, colabora además para definir las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la organización.

b) Visión

“Se refiere a lo que la empresa quiere crear, es la imagen futura de la organización.” (6:20)

La visión es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la organización.

c) Objetivos y metas

“Son los resultados futuros que se esperan alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles, deben ser cuantificados en la mayoría de los casos, pero siempre sujetos a evaluación y medición.” (3:144)

Los objetivos y metas establecen un curso a seguir para la toma de decisiones ya que permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección, sirven de guía para la formulación de estrategias, para la asignación de recursos y de base para la realización de tareas o actividades, todo esto permite que la organización alcance lo que se ha propuesto.

f) Valores

“Los valores son los principios-guías que comparten los miembros de una organización, con base en creencias que motivan el cumplimiento de acciones.” (3: 144)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de una organización;

motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así, se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

e) Estrategias

“Son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.” (6:123)

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar con base en sus atributos como en sus deficiencias, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, que permitirá a la empresa alcanzar lo que se ha planteado.

f) Políticas

“Guías de pensamiento para orientar la toma de decisiones, coordina y delimita el área dentro del cual una acción debe ser tomada de acuerdo a los objetivos de la organización”. (1:667)

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma, ya que guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

1.3.2 Organización

“Es determinar qué tareas han de realizarse, quién las va a hacer, cómo se van a agrupar, quién reportó a quién y dónde se tomarán las decisiones.” (5:4)

Esta fase permite crear una estructura orgánica adecuada a las necesidades de las organizaciones ya que con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de los colaboradores para lograr un propósito u objetivo en común que beneficie tanto a las empresas como a las personas.

- **Elementos de la organización**

- a) Funciones

“Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento o persona.” (4:361)

- b) Jerarquías

“Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.” (4:362)

- c) Puestos

“Conjunto de tareas ejecutadas y los instrumentos para realizarlas, que tiene asignado cada puesto de trabajo dentro de la organización que forma parte de un procedimiento para lograr los objetivos planteados.” (4: 363)

Estos elementos son necesarios para el logro de los objetivos organizacionales debido a que proporcionan a la empresa el establecimiento de tareas y

responsabilidades a cada puesto de trabajo y en base a ello se exigen resultados.

- **Principios de la organización**

- a) Autoridad

“Es la facultad de dirigir acciones, tomar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión.” (4:270)

Es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados realicen o no actividades, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.

- b) Responsabilidad

“Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.” (4:270)

- c) Delegación

“Se define como el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para que tome decisiones, emita instrucciones y haga que se cumplan, esto implica, determinar los resultados que se esperan de un puesto, asignar funciones al puesto, conferir autoridad para cumplir estas funciones y responsabilizar a la persona que ocupa este puesto del cumplimiento de las mismas.” (4:272)

- d) División del trabajo

Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización. Es el principio de la especialización, necesario para la eficiencia en la utilización de las personas.

- Tipos de organización

- a) Formal

Agrupar e identificar las tareas a desarrollar, delegar la responsabilidad y autoridad adecuada, establecer cadenas de mando y canales de comunicación para cada puesto.

- b) Informal

Constituye una red de relaciones interpersonales, que existen entre los miembros de una organización a medida que estos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales.

- **Diseño organizacional**

“Es el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas organizacionales.” (4:187)

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización, al adecuar el mejor diseño organizacional para el logro de los objetivos trazados.

- **Estructura organizacional**

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la organización; muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (4:41)

Una adecuada estructura organizacional evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad al eliminar la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

- **Tipos de estructura organizacional**

- a) Organización funcional

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, estas facilitan mucho la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades.” (6:280)

- b) Organización matricial

“Cuenta con dos tipos de diseño al mismo tiempo, funcional y de proyectos o productos, los empleados tienen dos cadenas de mando la de funciones en forma vertical y la que combina al personal de distintos departamentos o divisiones funcionales de forma horizontal, para formar un equipo de proyecto, encabezado por un gerente experto en el campo de especialización asignado.” (6:281)

- c) Por producto/mercado

“Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de productos o servicios a todos los que están en cierta zona geográfica o los que tratan con cierto tipo de clientes.” (6: 279)

- **Dimensiones de la estructura**

- a) Vertical

“Es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades

a realizar; este tipo de dimensión se realiza cuando se reporta a un solo jefe y este último tiene suficiente autoridad para supervisar a la o las personas que tiene a su cargo.” (3:79)

b) Horizontal

“Incluye la división del trabajo, divide una tarea entera en serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.” (3:79)

- **Modelos del diseño organizacional**

a) Organización mecánica

“Son formas burocráticas de organización que operan con una autoridad centralizada en la cúpula, muchas normas y procedimientos alta en complejidad, formalización y estandarización, presenta una configuración piramidal.” (3: 80)

c) Organización orgánica

Estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización, amplitudes administrativas amplias y más medios personales de coordinación.

- **Tipos de departamentalización**

a) Funcional

Concentra las actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización, es común en las empresas industriales, ventas entre otras.

Gráfica 2
Departamentalización funcional

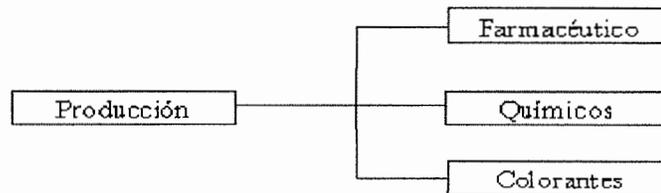


Fuente: Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pág. 24.

b) Por producto

Este tipo de departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Gráfica 3
Departamentalización por producto

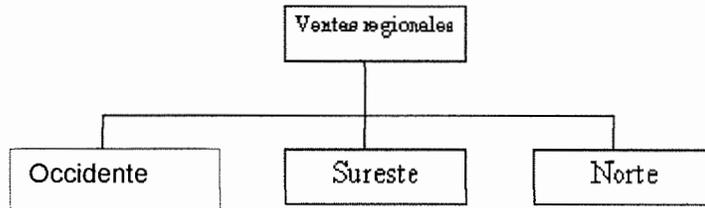


Fuente: Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pág.24.

c) Geográfica o por territorios

En este caso la departamentalización se realiza en base a las zonas geográficas en las que se encuentra presente la empresa.

Gráfica 4
Departamentalización geográfica

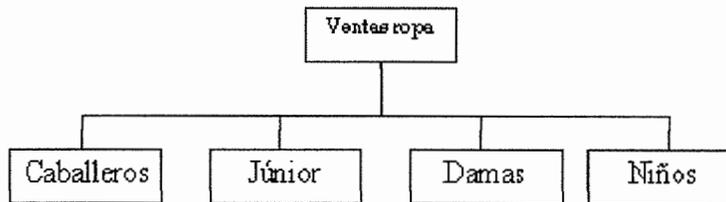


Fuente: Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría general de la Administración. Pág. 25.

d) Por clientes

Se aplican según las características y necesidades de los clientes que atiende. Su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a estos.

Gráfica 5
Departamentalización por clientes

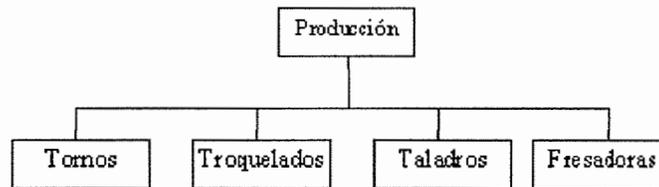


Fuente: Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pág. 25.

e) Por proceso o equipo

“Es el agrupamiento de equipos en distintos departamentos, con base en los flujos para elaborar el producto o atender clientes.” (6: 89)

Gráfica 6
Departamentalización por procesos



Fuente : Idalberto Chiavenato. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Pág. 26.

Las gráficas anteriores muestran los ejemplos en que se pueden dividir las distintas áreas con que cuenta una organización, de acuerdo al tipo de necesidades que satisface y a los clientes que atiende, al agrupar las actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles al hacer más eficiente la utilización de los mismos de acuerdo a las necesidades de la organización.

e) Tramo de control

“Es el número de unidades o puestos que dependen directamente de un órgano superior.” (4:270)

Permite determinar el número de niveles jerárquicos que necesita una organización para que un administrador pueda dirigir con eficacia y eficiencia el área o departamento que tiene asignado.

Pueden ser de dos tipos:

e.1) Tramos estrechos

“Son llamados también de estructuras altas, da a lugar muchos niveles organizacionales producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (Gerencia General) y el más bajo (operarios).” (6:249)

e.2) Tramos amplios

“Son estructuras planas o de crecimiento horizontal, se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base, la cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida.” (6:249)

- **Sistema de organización**

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se representan por medio de graficas de organización y se complementan con análisis de puestos. Estos pueden ser:

- a) Sistema Lineal

Aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite por una sola línea para cada persona o grupo.

- b) Sistema Funcional

Aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización

- c) Sistema Lineal – Staff

Es un derivado de las dos anteriores, conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional)”. (8:25)

- **Instrumentos de la organización**

Son las diversas herramientas que tiene una organización para llevar a cabo sus procedimientos y que se utilizan según sea necesario, entre estos están:

a) Manuales administrativos

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. Son instrumentos significativos para la organización, entre los que se pueden mencionar: manuales de organización, manuales de descripción de puestos, de organización entre otros.” (10:79)

Los manuales sirven para fijar por escrito y de manera sistemática las diversas políticas y procedimientos de trabajo de la organización, además sirven de medios de comunicación entre la dirección y los colaboradores, simplifican y ordenan el trabajo para finalmente ser una guía en la consecución de los objetivos organizacionales.

b) Descriptores de puestos

“Por medio de este instrumento administrativo, se determina las tareas o responsabilidades para cada puesto de trabajo.” (10:85)

Permite a la organización establecer las funciones específicas para cada puesto y en base a ello, requerir responsabilidad sobre cada una de ellas. Define el perfil del puesto.

d) Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.” (4:78)

Tienen una importancia fundamental en cualquier empresa. Se trata de un documento gráfico, a través del que se dan a conocer los diversos puestos que

existen en la institución, el nombre de cada uno de ellos y las líneas de mando de la organización.

Clasificación de los organigramas

d.1) Por su ámbito de aplicación

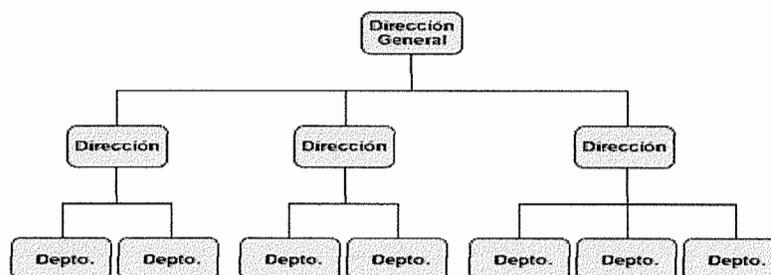
- Generales

“Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.” (4:79)

Los organigramas de tipo general representan únicamente a los órganos principales de la institución y sus relaciones básicas, son generalmente esquemáticos como a continuación se ilustra:

Gráfica 7

Organigrama general

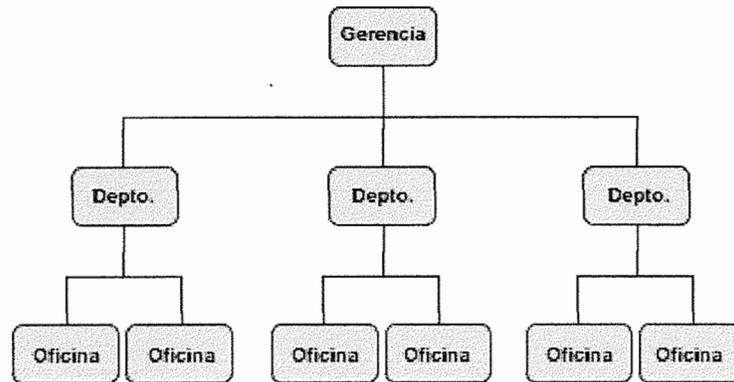


Fuente: Organización de Empresas. Enrique B. Franklin. Pág.80.

- Específicos

“Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.” (4:80)

Gráfica 8
Organigrama específico



Fuente: Organización de Empresas. Enrique B. Franklin. Pág.80.

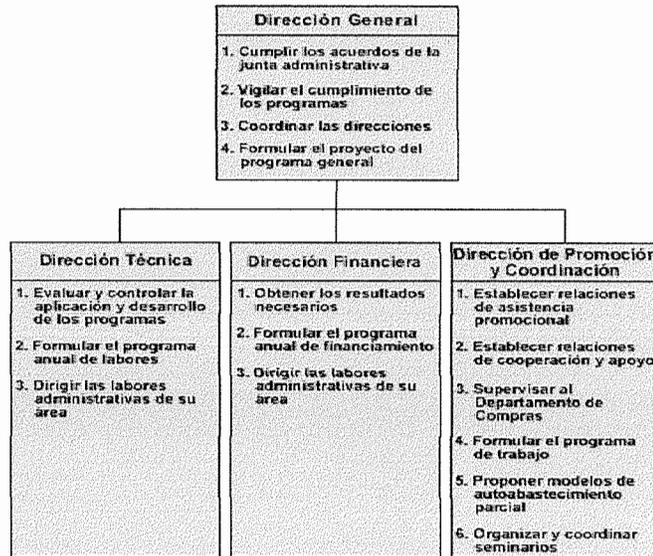
d.2) Por su contenido

- Funcionales

“Incluyen las principales funciones que tiene asignada, además de sus unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.” (4:81)

Gráfica 9

Organigrama Funcional



Fuente: Organización de Empresas. Enrique B. Franklin. Pág.81.

- Integrales

“Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.” (4:81)

- De puestos plazas y nominales

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 el nombre de las personas que lo ocupan.

d.3) Por su forma

- *Verticales*

“Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.” (4:81)

- *Horizontales*

“Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular al extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas en tanto que las relaciones entre las unidades por líneas dispuestas horizontalmente.” (4:84)

- *Mixtos*

“Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.” (4:84)

- *De bloque*

“Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que *aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.*” (4:84)

De acuerdo a las necesidades y características propias de cada empresa se diseñan los organigramas y sus elementos.

A continuación se detalla la fase de Integración, dentro del proceso administrativo.

1.4 INTEGRACIÓN

“Busca integrar todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de una empresa que incluye: elementos materiales y humanos.” (5:200)

La integración es un proceso necesario que sirve de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y tareas para optimizar el manejo de la organización.

Para efectos de la presente investigación se detalla a continuación la integración de personas conocida como gestión del talento humano.

1.4.1 Gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (2:9)

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente de manera que sus conocimientos, destrezas y actitudes conduzcan al éxito corporativo, por este motivo la atención a la gestión de recursos humanos ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

1.4.1.1 Funciones de la unidad de recursos humanos

“La unidad de recursos humanos es esencialmente de servicios ya que debe de brindar asesoría a todos los demás departamentos en lo que respecta al tema. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, pero incluye todo lo relacionado con la gestión del recurso humano.” (5:18)

Las funciones de recursos humanos permiten que el personal responda con voluntad y optimismo al logro de los objetivos, al alcanzar satisfacción al cumplir con el trabajo. Una organización que quiera contar con el personal adecuado y realizar de manera efectiva sus diversas funciones debe de desarrollar el siguiente proceso que a continuación se describe:

Gráfica 10

Procesos básicos de la gestión del personal

Admisión de personas	Aplicación de personas.	Compensación de personas	Desarrollo de personas	Mantenimiento de personas	Monitoreo de personas
Reclutamiento -Selección	-Orientación de personas Diseño de cargos. -Evaluación del desempeño. -Inducción.	-Remuneración. -Beneficios y servicios.	-Capacitación. -Programas de cambios. -Comunicación	-Disciplina. -Higiene, seguridad y calidad de vida. -Relación con los sindicatos.	-Base de datos. -Sistema de información gerencial.

Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato. Pág.15.

El esquema anterior muestra los procesos en la gestión del recurso humano que se utilizan de acuerdo a las necesidades de la organización ya que dependen de varios factores como lo son: ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos entre otros. Para la presente investigación se desarrollarán los siguientes subprocesos que se describen a continuación:

Admisión de personas: reclutamiento y selección

Aplicación de personas: inducción y evaluación del desempeño

Desarrollo de personas: capacitación

1.4.2 Proceso de admisión

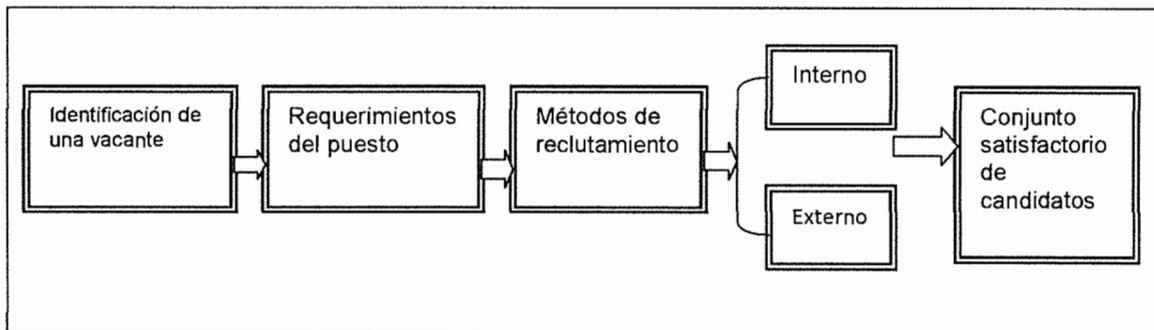
De este proceso se desarrollan a continuación los subprocesos de reclutamiento y selección de personal.

1.4.2.1 Reclutamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.” (1:134)

La siguiente gráfica muestra los diversos pasos para realizar un reclutamiento efectivo.

Gráfica 11
Proceso de reclutamiento de personal



Fuente: elaboración propia con fines de investigación. Año 2011.

El propio reclutamiento proporciona a la empresa varios candidatos calificados, de acuerdo a sus necesidades, para enviarlos al proceso de selección.

a) Identificación de una vacante

Todo proceso de reclutamiento inicia con un puesto de trabajo que se necesita cubrir que ha quedado vacante o es necesario crear.

b) Requerimientos del puesto

Comprende las especificaciones requeridas de cada puesto, como capacidades, actitudes características personales y profesionales, experiencia que el ocupante o aspirante debe reunir para poder cumplir con los objetivos del puesto.

c) Fuentes de reclutamiento

Son formas que las organizaciones utilizan para atraer la atención de candidatos que se encuentran en el mercado laboral para abastecer su proceso selectivo.

Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser interno o externo.

d) Reclutamiento interno

Es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a ocupar un cargo nuevo o vacante pero a nivel interno.

El reclutamiento interno se realiza a través de oferta de ascensos y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucra otras habilidades y conocimientos).

e) Reclutamiento externo

“Se dirige a candidatos que están en el mercado laboral, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (2:95)

El reclutamiento externo brinda a la organización candidatos con ideas frescas innovadoras que puedan contribuir eficazmente a la organización. El desafío principal es que debe de llegar al mayor número de personas y atraer personal calificado para el proceso de selección.

e.1) Medios de reclutamiento externo

Para encontrar a los candidatos idóneos se describen a continuación varias formas o medios para realizar este proceso.

- Avisos en periódicos y revistas especializadas

Consiste en colocar un anuncio en los principales medios escritos que circulen en el área en donde se pretende encontrar a los aspirantes al cargo, son una buena opción de reclutamiento debido a su alcance, cuando el cargo es muy específico puede recurrirse a revistas especializadas.

La redacción del aviso es importante para llamar la atención de los solicitantes, los especialistas destacan que debe tener cuatro características representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la atención, la segunda es desarrollar el interés, la tercera es el deseo mediante el interés, por último la acción por parte del candidato.

- Presentación de candidatos por recomendación de colaboradores

Son una buena opción si se considera su bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos al recurrir a los colaboradores para que presenten o recomienden a amigos, familiares, vecinos que ellos conozcan y que puedan ser útiles a la organización.

- Consulta en los archivos de candidatos

“El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presenten espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.” (2:101)

- Sitios de internet

Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de hojas de vida en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

- Ferias de empleo

Estos eventos son organizados por el Ministerio de Trabajo del país o empresas privadas que se agrupan en un solo lugar y han demostrado ser un mecanismo ágil y eficaz para suministrar personal a las empresas.

Las ferias de empleo son una buena opción para tener acceso a un número considerable de solicitantes de diferentes perfiles y características laborales para cubrir los requerimientos de personal.

f) Conjunto satisfactorio de candidatos

El proceso de reclutamiento debe de proporcionar a la organización candidatos acordes al proceso de selección.

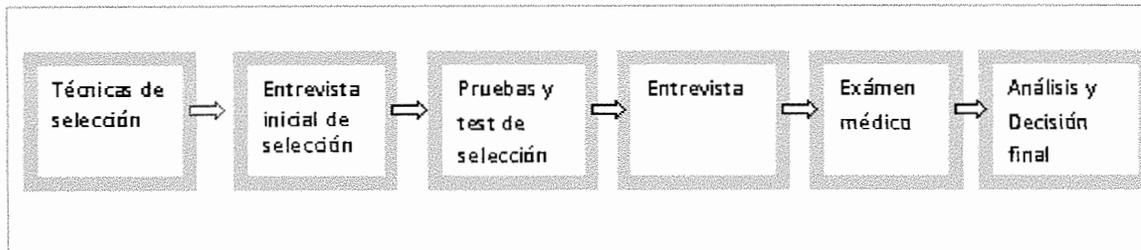
1.4.2.2 Selección

“Proceso de elegir individuos que tienen cualidades y habilidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.” (3:80)

La gráfica expuesta a continuación es la representación de los pasos en la selección de personal.

Gráfica 12

Proceso de selección de personal



Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pag.131.

Al disponer de varios candidatos potenciales obtenidos a través del reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos para elegir al mejor candidato acorde a los requisitos del cargo. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno o más solicitantes, según lo requerido por la empresa.

Se debe de requerir la información del cargo vacante, porque a partir de estas indicaciones se puede establecer que técnicas son las más apropiadas para elegir al mejor candidato.

- **Técnicas de selección**

Estas técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento, que debe de incluir además rapidez y confiabilidad. Entre estas técnicas se encuentran las siguientes:

- a) Solicitud de empleo

Es un documento que las organizaciones utilizan para solicitar información a los aspirantes a un puesto en donde se debe de responder a los requerimientos como: escolaridad, experiencia, datos personales, entre otros. Uno de los

propósitos es proporcionar al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante y para recabar referencias.

b) Entrevista

Es una técnica de selección de las más utilizadas, ya que permite interactuar directamente con el candidato debido a que se establece un proceso de comunicación entre dos o más personas y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. La entrevista se puede realizar al principio del proceso para conocer los aspectos generales del entrevistado y como parte final para profundizar en los aspectos más específicos que se necesitan conocer para tomar una decisión final de aceptación o rechazo a la solicitud del candidato.

c) Pruebas y test de selección

Son instrumentos para medir las distintas capacidades y conocimientos de una persona, estas pruebas se aplican dependiendo las características y necesidades de la empresa. Entre ellas se encuentran:

- Pruebas de conocimientos

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.” (9: Sp)

- Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad, buscan identificar los perfiles más adecuados para cada puesto de trabajo, comparando sus diversas capacidades, fortaleza y debilidades, al analizar las posibilidades de adaptación al equipo de trabajo, a las presiones necesarias y al puesto en sí mismo.

De esta forma filtran a los candidatos que se presentan para cada puesto al evaluar los resultados obtenidos.

- Pruebas psicométricas

“Constituyen una medida objetiva y se basan en muestras estadísticas de comparación que se aplican en condiciones estandarizadas.” (10: Sp)

Una de las finalidades de la pruebas psicométricas es escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

d) Verificación de datos y referencias

Es necesario constatar la información proporcionada para verificar que la información que el aspirante proporcionó sea real, para ello se debe recurrir a contactar a personas que den referencias de él ya sea laborales o personales, así como verificar los documentos presentados.

e) Examen médico

El examen médico servirá para ver si el candidato padece algún tipo de dolencia o enfermedad que pueda afectar el desempeño de sus funciones, y prevenir accidentes dentro de la empresa.

f) Análisis y decisión final

La última fase del proceso de selección, es analizar toda la información proporcionada por el candidato para decidir si se incorpora a la organización o se rechaza su solicitud. Si la decisión es favorable al solicitante se procede a la contratación.

g) Contratación

Es cuando todo el proceso anteriormente descrito finaliza y el colaborador empieza a formar parte de la organización al formalizar su relación de trabajo,

esto se expresa a través de un contrato de tipo legal que beneficie a ambas partes y en donde ambos deben de expresar mutuo acuerdo.

1.4.3 Proceso de aplicación

Del proceso de aplicación se describe a continuación el subproceso de orientación o inducción y evaluación del desempeño.

1.4.3.1 Inducción

“Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega.” (5: 78)

La inducción se puede llevar a cabo mediante un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarse con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internas; que incluye misión, valores y objetivos, así como la filosofía y normas de la empresa, horarios de trabajo, de descanso entre otros. Además la información de su puesto, la subordinación y el personal a su cargo (si los tuviere).

Una inducción adecuada permite al colaborador adaptarse a la empresa y todos sus componentes, se evita los errores y hay menos pérdida de tiempo en su puesto de trabajo al facilitar su incorporación al ambiente interno.

1.4.3.2 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de la metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.” (2:198)

Toda persona debe de recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo realiza su trabajo y si presenta deficiencias, corregirlas oportunamente, así las personas y la organización deben conocer su desempeño para tener idea de sus potencialidades, también proporciona una guía de decisión para promociones, transferencias o despidos.

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Para la presente investigación se utilizara el método de escalas graficas.

- **Métodos de escalas gráficas**

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en 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, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

1.4.4 Desarrollo de personas

1.4.4.1 Capacitación

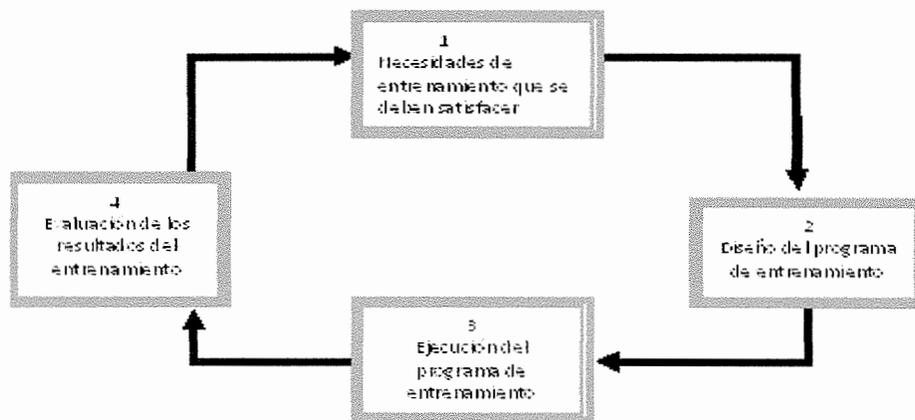
“La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.” (2:306)

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que, es un

proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Gráfica 13

Proceso de capacitación



Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato. Pag.15

Para poner en marcha un plan de capacitación es necesario desarrollar los siguientes componentes:

1) La determinación de necesidades de capacitación

Existen varios medios para determinar que habilidades se deben de desarrollar para establecer la estrategia de entrenamiento. Uno de estos métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la empresa como: baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipo, aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio entre otros. Así también, la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de capacitación en donde ellas indiquen clara y efectivamente que tipo de información, habilidades o destrezas necesitan para ejecutar mejor sus

actividades. La introducción de nuevas tecnologías o equipos es otra forma que se deben de utilizar como determinantes para adquirir nuevas habilidades o destrezas.

Los medios más empleados son: observación, entrevistas a supervisores o gerentes, cuestionarios, análisis de cargo etc.

2) Diseño del programa de capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección de los medios de capacitación para corregir las necesidades percibidas, el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación de necesidades de capacitación: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, todo esto con el fin de alcanzar los objetivos de capacitación.

3) Implementación de la capacitación

Es la etapa de la puesta en marcha del proceso de capacitación entre el instructor y las personas que necesitan de adquirir esos nuevos conocimientos.

Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria para cumplir la planificación en el diseño del programa de capacitación. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar la información son: conferencias e instrucción programada.

4) Evaluación de resultados de capacitación

Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuánto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados en materia de incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Los resultados positivos de la evaluación de este programa deben verse como una inversión necesaria que se traducirá en beneficios para la empresa al contar con personal entrenado y motivado.

1.5 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

“Estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa.” (10:13)

El diagnóstico administrativo, es un instrumento necesario en toda organización para conocer el funcionamiento de la misma y detectar a tiempo áreas críticas que requieren atención para solucionar los problemas o inconvenientes localizados.

1.5.1 Diagnóstico POIDC (Proceso administrativo)

Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización. Compuesto por cinco funciones o fases: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de ahí sus siglas, para fines de la presente investigación se hará énfasis en las tres primeras fases.

Este instrumento es fundamental para detectar áreas críticas dentro del proceso administrativo ya que permite analizar cada fase con el propósito de proponer soluciones viables a los problemas detectados.

1.6 PLAN DE ACCIÓN

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados (en determinados casos) con el fin de lograr un objetivo dado y es formulado para periodos menores a un año.” (10:7)

Un plan de acción proporciona a la empresa los pasos necesarios para llevar a cabo un proyecto en el tiempo estipulado y las acciones que deben de realizarse para lograrlo.

1.7 ROTACIÓN DE PERSONAL

“Se llama rotación de personal al movimiento de ingreso y egreso de personas en una empresa, en un determinado periodo de tiempo.” (1:240)

A través del índice se puede seguir la evolución de la rotación y ver en qué medida está creciendo, disminuyendo o se mantiene estable, en cualquier caso el análisis de rotación permite llegar a conclusiones útiles, debido a los costos que representa, si el índice de rotación es muy elevado.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA “DISTRIBUCIÓN PERFECTA” UBICADA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

2.1 JUSTIFICACIÓN

Dentro de la empresa no se tiene un área específica, formalmente establecida que cumpla con la adecuada administración del talento humano, lo que provoca serias fallas en todos los departamentos con que cuenta, ya que no se tiene las bases formales para utilizar los aportes del recurso humano, todo esto conlleva a que el personal no presente características y actitudes adecuadas a la organización, esto puede traer como consecuencia que se corra el riesgo de no lograr los objetivos organizacionales y por ende la baja en las utilidades de la empresa.

Por lo anterior en el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos mediante la investigación realizada a la empresa Distribución Perfecta principalmente al área de Recursos Humanos, información proporcionada por los gerentes de la empresa que integran la organización y del personal de la misma.

El estudio evidencia cuales son las causas y consecuencias de la problemática encontrada, la cual servirá de base para brindar una solución a la empresa.

2.2 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación fue necesario recolectar la información mediante una investigación documental y de campo, a través de la siguiente información que se describe a continuación.

En la investigación de campo se utilizaron los instrumentos de investigación: entrevista, cuestionario y la observación directa así también se realizó un recorrido por las instalaciones para observar el funcionamiento de la empresa en cuanto al manejo del personal. La entrevista fue dirigida a los gerentes de los departamentos; para lo cual se concertó una cita previa en la cual estuvieran todos los mandos medios para la realización de la entrevista mediante un formato con preguntas estructuradas a los gerentes de cada departamento y a los colaboradores se les proporcionó un cuestionario para conocer su opinión respecto a la problemática planteada. A continuación se detalla los gerentes entrevistados.

Cuadro 1
Gerentes a entrevistar

Puesto	Cantidad de personas
Gerente General	1
Gerente de Ventas	1
Gerente Administrativo	1
Gerente de Logística	1
Total	4

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Además se utilizó libros y páginas electrónicas como fuente documental en la obtención de información en relación al tema de estudio.

Al terminar de recolectar la información, se procedió a realizar los vaciados, tabular y analizar los datos determinando la situación actual de la forma en que se lleva a cabo, cada uno de los procesos en la gestión del personal.

2.3 ANTECEDENTES

Distribución perfecta es una empresa de capital 100% guatemalteco surgió de una división de la empresa "Industrias Dulcinea S.A" como un proyecto de promoción cuyo objetivo era vender marcas propias y representadas en los lugares marginales o tiendas de barrio, con una serie de ventas de casa en casa, por lo cual la gerencia se percató que el mismo generó demanda y se convirtió en interés como proyecto de inversión, por lo cual deciden darle más apoyo; este se da a conocer en el ámbito empresarial en organizaciones transnacionales, en este caso la empresa Papeles Absorbentes S.A. el cual representa a la marca Kimberly Clark en Guatemala, luego de una serie de negociaciones se da una alianza estratégica entre ambas empresas y se empieza a dar un crecimiento en las operaciones y es así como "Distribución Perfecta", inicia a trabajar de manera formal e independiente.

Esta empresa se dedica a la venta al detalle, promocionando los diferentes productos que distribuye; actualmente tiene 3 sucursales en el interior del país: Teculután (Zacapa), Puerto Barrios y Quetzaltenango.

- **Productos principales**

Alimentos Dulcinea

- ✓ Jaleas en diferentes sabores y tamaños
- ✓ Mayonesa
- ✓ Salsa dulce
- ✓ Salsa picante
- ✓ Aderezos
- ✓ Vinagres
- ✓ Jugos en envase tetrapack

Productos de limpieza

- ✓ Jabones de bola para lavar ropa
- ✓ Cloro Blancosol

Productos de papel y sanitarios

- ✓ Pañales desechables marca Huggies
- ✓ Pañales desechables marca Nimbes
- ✓ Papel higiénico Kimberly Clarck
- ✓ Pañuelos desechables Kimberly Clarck

Los mandos medios mencionaron que actualmente existe una alta rotación del personal dentro de la empresa por lo que se hace necesario encontrar las causas de dicho problema y las consecuencias que le representa a la empresa la desvinculación de los trabajadores a fin de brindar una solución factible a la organización, para ello se analiza a continuación los datos proporcionados en cuanto a costos para después analizar los procedimientos que se llevan a cabo en recursos humanos.

2.4 ÍNDICE DE ROTACIÓN

Por lo anterior se presenta el siguiente análisis de los costos a través del índice de rotación de personal, según datos proporcionados por la empresa. Los siguientes cálculos se basan en el período de un año, específicamente el 2010.

Cuadro 2
Distribución del personal

Departamento	Plazas existentes al inicio del período	Distribución del Personal %	CANTIDAD Y MOTIVOS DE BAJAS					Inventario Final del Período
			Renuncias	Muertes	Jubilación	Despidos	Otros	
Administración	15	14%	2	0	1	0	0	12
Ventas	41	39%	5	0	0	5	0	31
Operaciones y Logística	48	46%	10	0	1	15	0	22
Totales	104	100%	17	0	2	20	0	65

Fuente: investigación de campo. Año 2011.

Como se observa en el cuadro anterior el total de bajas por diversos motivos es de 39, que es el resultado de restar las (104) plazas al inicio del año menos el inventario final (65) de personas que salieron de la organización, en la que los despidos son las causas más frecuentes, debido a que las tareas no son realizadas de acuerdo a las expectativas del cargo, así también el personal renuncia por falta de guías que les indiquen claramente cuales son las tareas a realizar y las responsabilidades por las mismas.

Cuadro 3

Índice de rotación por departamento

	A	B	C	D	
Departamento	Inventario Inicial	Inventario Final	Inventario Promedio (A + B) / 2	Número de Bajas	Índice de Rotación D / C
Administración	15	12	14	3	22.22%
Ventas	41	31	36	10	28.78%
Operaciones y Logística	48	22	35	26	74.29%

Fuente: investigación de campo. Año 2011.

De acuerdo a los cálculos realizados en el cuadro anterior, se observa el índice de rotación por departamento, en el cual el de logística presenta mayor desvinculación de personal, superando en un porcentaje elevado a los demás departamentos.

Cuadro 4

Índice de rotación general de la empresa

Inventario Inicial	Inventario Final	Inventario Promedio	Número de Bajas	Índice de Rotación
104	65	85	39	46.15%

Fuente: investigación de campo. Año 2011.

El índice de rotación de la empresa es elevado ya que casi alcanza un 50% lo que significa que de cada 2 personas contratadas 1 se desvincula de la empresa. En cuanto a los costos que se incurren por la rotación de personal, se especifica en el siguiente cuadro de acuerdo a estimaciones proporcionadas por los mandos medios.

2.5 COSTOS POR RETIRO DEL PERSONAL

De acuerdo a los datos obtenidos en la visita de campo y la información proporcionada por los mandos medios, se determinó que los costos por reclutamiento, selección del personal son muy elevados y representan un desembolso que se tiene que realizar constantemente debido a la debilidad diagnóstica en la gestión del talento humano, al no contar con una unidad de recursos humanos. Los demás costos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño no se tomaron en cuenta debido a que en la empresa no se llevan a cabo.

Cuadro 5

Costo por persona reclutamiento y selección

1) Costo de reclutamiento por persona		Q 100.00
Papelería, llamadas, etc.	Q 1,500.00	
Candidatos a reclutar	÷ 15	
Costo por candidato	Q 100.00	
2) Costo de selección por persona		Q 202.00
Solicitud	Q 2.00	
Verificación de Información	Q 100.00	
Tiempo de Entrevistas	Q 100.00	
Total	Q 202.00	
Total		Q 302.00

Fuente: investigación de campo. Año 2011.

Los costos en que se incurren cuando se lleva a cabo el procedimiento de reclutar y selección suman Q 302.00 tomando en cuenta 15 personas a reclutar por vacante y 3 para selección, según estimaciones proporcionadas por los mandos medios, que incluyen varios aspectos como lo son: papelería en general, solicitud de empleo, verificación de información, tiempo en las entrevistas,

energía eléctrica, que si se llevan a cabo de manera continua causa una salida importante de fondos que se pueden utilizar en otros rubros.

Cuadro 6
Cantidad de personal a reclutar por departamento

Departamento	Índice de Rotación	No. de empleados Inv. Final	Índice de Rotación x No. de Empleados	Cantidad a reclutar por vacante	Total de reclutamientos necesarios por departamento (índice de R. x cantidad a reclutar)
Administración	22.22%	12	3	15	45
Ventas	27.78%	31	9	15	135
Operaciones y logística	74.29%	22	16	15	240

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Cuadro 7
Costo de reclutar y seleccionar al personal

Departamento	Personal a reclutar	Costo reclutamiento por departamento (Costo de re. por persona x personal a reclutar)	Número de personas seleccionadas	Costo de selección por departamento	Costo Total por Departamento
Administración	45	Q 4,500.00	9	Q 1,818.00	Q 6,318.00
Ventas	135	Q 13,500.00	27	Q 5,454.00	Q 18,954.00
Operaciones y logística	240	Q 24,000.00	48	Q 9,696.00	Q 33,696.00
TOTAL EMPRESA	420	Q 42,000.00	84	Q 16,968.00	Q 58,968.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En el cuadro anterior se muestra el total del procedimiento por departamento con un total de Q 58,968.00 lo que representa para la empresa un desembolso constante que no debiera de incurrir ya que si el personal permanece estable en su puesto de trabajo la empresa se ahorraría esos gastos.

Además de lo mencionado anteriormente también se incluyen las prestaciones de ley que se paga a las personas desvinculadas de la organización, para lo cual se presenta el siguiente cuadro que especifica aproximadamente lo que le cuesta a la empresa el retiro del personal, según los datos proporcionados por los gerentes que en promedio pagan prestaciones de ley de la siguiente forma:

Q 6,000.00 a Q 8,000.00 para el área administrativa, de Q 5,000.00 a Q 6,000.00 área de ventas y de Q 4,500.00 a Q 5,500.00 área de operaciones y logística

Cuadro 8
Prestaciones de ley

Departamento	Cantidad de personas desvinculadas	Cantidad	Total
Administrativo	3	Q 8,000.00	Q 24,000.00
Ventas	10	Q 6,000.00	Q 60,000.00
Operaciones y logística	26	Q 5,500.00	Q 143,000.00
Totales	39	Q 19,500.00	Q 227,026.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Lo anterior representa baja en las utilidades de la empresa porque constantemente se tiene que cubrir los gastos que se generan cuando el personal es despedido o renuncia y así también los costos que conlleva la contratación del nuevo personal que cubrirá la o las vacantes de la empresa dando un total de Q285,994.00 que incluye el costo de reclutamiento y selección así como prestaciones.

Debido a que no se lleva un dato exacto de los gastos en que incurre la empresa por la inadecuada gestión del personal no han tomado en consideración como disminuirlos.

2.6 ENTREVISTA A GERENTES

A continuación se desarrolla la recopilación de la entrevista realizada a los mandos medios de la empresa y que tienen a cargo la gestión del personal.

2.7 PLANEACIÓN

Los elementos de la planeación con que cuenta la empresa y que fueron proporcionados por la misma se detallan a continuación:

- **Misión**

La organización en estudio cuenta con la siguiente misión:

“Distribuir productos de consumo masivo producidos con altos estándares de calidad, a las tiendas y depósitos ubicados en barrios, colonias, condominios, ofreciendo los mejores precios, en forma efectiva y todos los días del año”.

- **Visión**

A continuación se expone la visión de la organización en estudio:

“Ser líderes en la comercialización y la distribución de productos de consumo masivo a nivel nacional”.

- **Objetivos**

- ✓ Ampliar nuestra línea de productos y servicios en un 75%.

- ✓ Incrementar las ventas anuales en un 5%.
- ✓ Producir y distribuir a nivel nacional un 85% productos propios y representados a las principales cadenas de supermercados del país.
- ✓ Ganar el premio en enero de 2013 de crecimiento en compras y cobertura de la Cámara de Comercio.
- ✓ Llegar a ser una de las empresas de mayor prestigio en Guatemala y a nivel regional en distribución de productos de consumo masivo.

- **Estrategias**

- ✓ Diversificar la línea de productos que actualmente se ofrece al incluir otros proveedores.
- ✓ Mejorar la calidad en la atención al cliente.
- ✓ Crear más sucursales en el interior del país.
- ✓ Ofrecer promociones especiales a los supermercados.

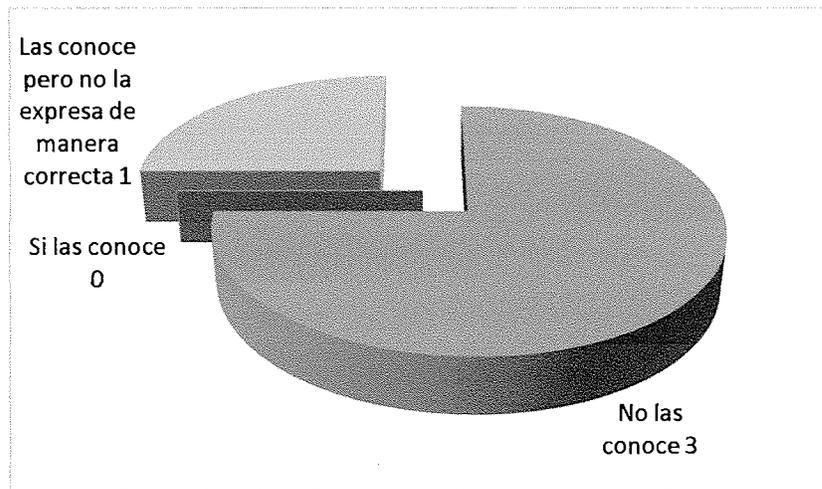
- **Valores**

La organización cuenta con los siguientes valores:

- ✓ Calidad: en todos los ámbitos de cada uno de los productos que distribuimos.
- ✓ Justicia: hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar.
- ✓ Puntualidad: en la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.
- ✓ Confianza: en que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- ✓ Compromiso: con nuestro clientes, al brindarles un buen servicio; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal y con el

medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

Gráfica 14
Los colaboradores que tiene a cargo conocen
la parte estrategica de la empresa



Fuente: Investigacion de campo. Año 2011

De acuerdo a lo expresado por los gerentes de los distintos departamentos que conforman la empresa la mayoría de los colaboradores que tiene a cargo desconocen la misión, visión y objetivos, o no los expresa de manera correcta, esto es debido a que los mismos no se encuentran en un lugar visible en donde puedan ser vistos por los colaboradores, con lo cual no se realiza eficazmente lo expresado a través de la misión y visión.

Así también se manifiesta la falta de unión hacia un fin común de todos los integrantes de la organización, dado el desconocimiento de los objetivos a alcanzar.

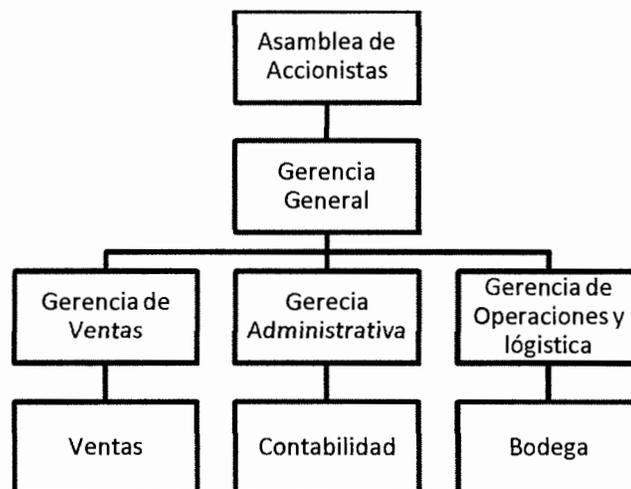
2.8 ORGANIZACIÓN

En la siguiente gráfica se describe el organigrama y los niveles que conforman la empresa.

2.8.1 Organigrama

El siguiente organigrama fue proporcionado por la empresa en el cual se describen los diferentes niveles que integran la organización y como se encuentran distribuidos.

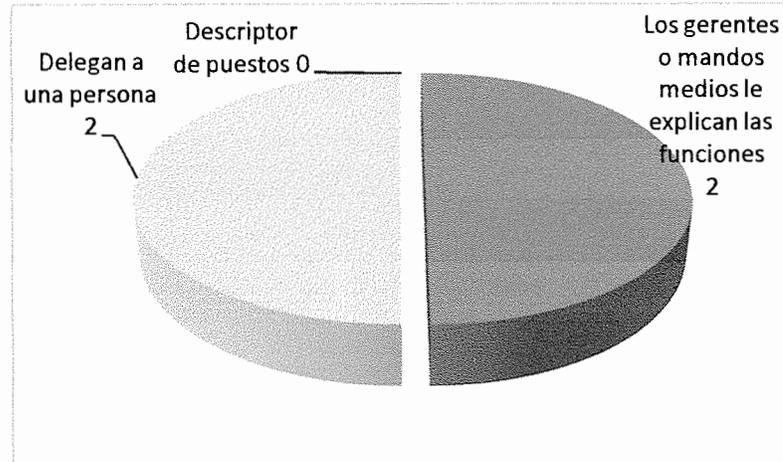
Gráfica 15
Organigrama general actual



Fuente: información proporcionada por la empresa. Año 2011.

Gráfica 16

Medio que utilizan para dar a conocer las funciones a los colaboradores



Fuente: elaboración propia. Año 2011

En la presente la investigación, las personas entrevistadas coincidieron en que dentro de la empresa no existe un descriptor de puestos o un documento en donde se lleve por escrito las funciones, especificando las actividades que deben de realizar y la responsabilidad que adquieren por las mismas.

Los gerentes son los que tienen que explicar a los nuevos colaboradores en que consiste el puesto y las tareas deben de realizar o si no, delegan a una persona para que realice lo antes mencionado, lo que en muchas ocasiones provoca que no se le expliquen todas las funciones a realizar debido a omisiones por parte del gerente o persona delegada.

Es por ello que los empleados nuevos, no cuentan con un documento que les brinde mayor información referente a su puesto de trabajo y que puedan consultar en cualquier momento si tienen algún tipo de duda, todo esto repercute en duplicidad de funciones, descontrol y pérdida de tiempo.

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

a) Puestos

Mediante el organigrama y los datos recopilados en la empresa Distribución Perfecta, se determinó que la misma posee 17 puestos y 104 empleados.

Los puestos actuales son: Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente Administrativo, Gerente de Logística, Encargado de Créditos, Encargado de Sistemas, Contador, Supervisor de ventas, Auxiliar de Contabilidad, Secretaria, Secretaria de Personal, Jefe de Bodega, Auxiliar de Bodega, Supervisor de Repartidores, Vendedores, Repartidores, Conserje.

b) Funciones

La estructura organizacional es por funciones ya que cada departamento se organiza de acuerdo a las tareas que realiza, las mismas se describen a continuación.

Asamblea de Accionistas: es el órgano superior y la máxima autoridad en la toma de decisiones estratégicas, que definen el rumbo de toda la organización.

Gerencia General: es la encargada de controlar y coordinar todas las actividades que se llevan a cabo en los diferentes departamentos que integran la organización, así como presentar informes a la Asamblea de Accionistas, decide las acciones y funciones; por lo tanto tiene el mando general ya que impulsa, dirige, coordina las actividades técnicas y operativas de todas las áreas de la empresa.

Gerencia Administrativa: las funciones de la gerencia administrativa es organizar el manejo administrativo y financiero de todas las unidades de la

organización y facilitar el trabajo, para responder al precepto de la misión, visión, objetivos trazados por la gerencia general.

Gerencia de Ventas: se ocupa de calcular la demanda y pronosticar las ventas, definir tipo de clientes y llevar a cabo la publicidad, así como establecer el presupuesto de ventas y alcanzarlo mediante los recursos con que cuenta la organización.

Gerencia de Operaciones y Logística: se encarga de coordinar el almacenamiento, transporte y seguridad de los productos que ofrece la empresa hasta la entrega de los mismos a los clientes.

Con la información recolectada mediante la visita a la empresa se detecto la ausencia de una unidad específica de recursos humanos, que realice las diferentes actividades para administrar al recurso humano mediante procedimientos administrativos especializados, debido a que los mismos son realizados por los mandos medios y la secretaria de personal que no cuentan con los conocimientos apropiados, que le permitan brindar apoyo y asesoría en cuanto al manejo adecuado del personal a todas las demás áreas que conforman la empresa.

b.1) Funciones en cuanto al manejo del personal

En la actualidad las funciones indispensables relacionadas con el recurso humano, son realizadas por la persona delegada, la cual tiene el titulo nominal de secretaria de personal y lleva a cabo las siguientes tareas: pagos al personal, trámites de igss, irtra, gestionar permisos, cálculos de liquidación, indemnización, es decir, lo referente a los procedimientos comunes, pero la misma no realiza los procedimientos técnicos ni utiliza los instrumentos administrativos necesarios para llevar a cabo la administración del talento humano, en cuanto a las demás gestiones como reclutamiento, selección, contratación y despido las decisiones la toman los gerentes de cada departamento los cuales los realiza con

procedimientos empíricos donde no utilizan instrumentos administrativos que sirvan de apoyo en los procesos.

c) Jerarquía

La dimensión de la estructura es vertical es decir cada puesto reporta al inmediato superior esto conlleva responsabilidad y control de acuerdo a su ubicación en el organigrama, que es del más alto puesto al más bajo y va en disminución conforme llega a los puestos más bajos, el tramo de control es estrecho ya que cada gerencia cuenta con un área en específica para su supervisión, a excepción de la Asamblea de accionistas y Gerente General que supervisa a otros departamentos pero que se mantiene dentro del límite estrecho de control. El personal es inspeccionado por el jefe inmediato superior quien debe de verificar que las actividades se lleven a cabo, en algunas ocasiones los colaboradores cuando reportan alguna tarea o inconveniente, desconocen cuáles son los niveles jerárquicos y a quien deben avocarse, así como las relaciones que deben de tener con las demás unidades que integran la organización.

2.9 INTEGRACIÓN DE PERSONAS

Se desarrolla a continuación los procedimientos que se llevan a cabo en lo que respecta a la fase de integración de personal.

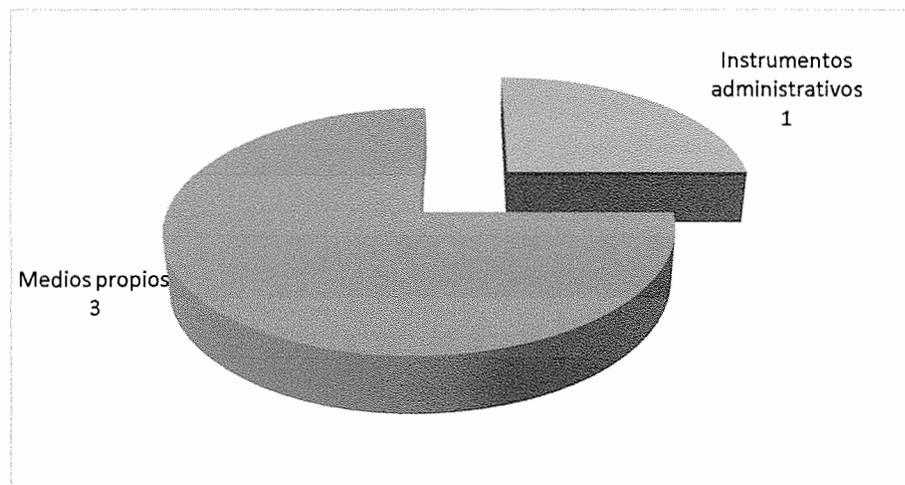
2.9.1 Admisión de personas

Se expone a continuación la forma en que se lleva a cabo el reclutamiento y selección del personal que integra la organización, expresado a través de la entrevista que se realizó a los gerentes que tienen a cargo las funciones anteriormente descritas, evidenciándose lo siguiente:

2.9.1.1 Reclutamiento de personas

Con base a la información proporcionada por los diferentes mandos se determinó los siguientes resultados que a continuación se exponen:

Gráfica 17
Que herramientas utiliza para realizar
la búsqueda del personal



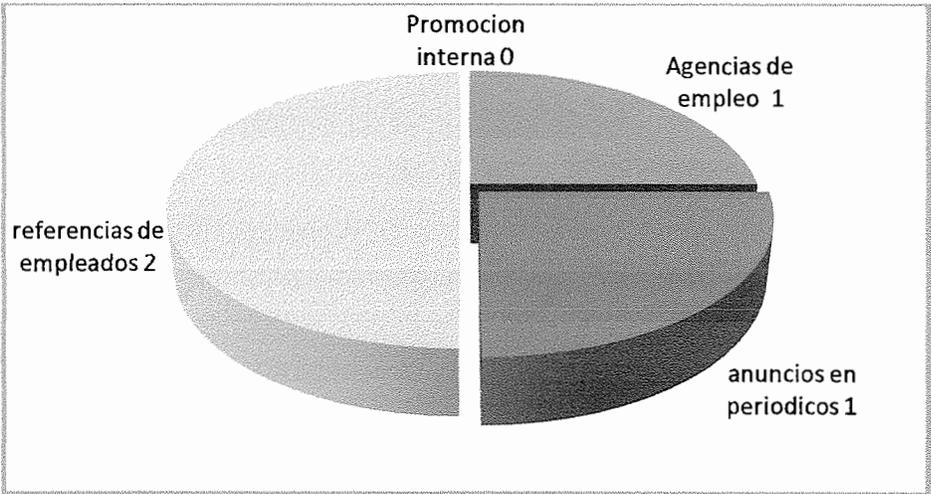
Fuente: Investigación de campo. Año 2011

Según los entrevistados la búsqueda de personal lo realizan empíricamente, porque cuando alguien renuncia o es despedido, es el jefe inmediato de ese departamento que tiene la responsabilidad de cubrir la plaza vacante mediante medios propios, es decir, ellos realizan la búsqueda con base a los elementos que tienen a disposición, como se indica en la grafica anterior, la mayoría de mandos medios no cuentan con formatos establecidos para realizar un reclutamiento adecuado ya que no existe una guía por escrito en donde se establezcan los pasos a seguir en la búsqueda de candidatos y que sea uniforme para todos.

Solamente un gerente respondió que si cuenta con los instrumentos administrativos pero es debido a que él ha elaborado un procedimiento con algunos formatos que se encuentran desactualizados, los cuales utiliza cuando recluta al personal, así también menciona que archiva los datos de las personas que ha contactado, los medios que utiliza para el reclutamiento: como anuncios en periódicos, sitios de internet etc. los demás gerentes indican que no cuentan con una base de datos que contenga información que sirva de guía en la búsqueda de candidatos, ni con un manejo adecuado de la papelería que obtienen de los solicitantes y que puedan servir para futuras búsquedas de personal.

Por lo anterior, la empresa no utiliza medios convenientes que le permitan ahorrar tiempo y recursos en la búsqueda de aspirantes que garanticen suficientes candidatos adecuados para cubrir las plazas vacantes.

Gráfica 18
Medios que utiliza para dar a conocer la oportunidad laboral en la empresa



Fuente: investigación de campo. Año 2011.

De acuerdo a lo expresado por los entrevistados las agencias de empleo, se utilizan principalmente, como forma de reclutamiento para los puestos altos o gerenciales pero en menor medida.

Pocas veces utilizan anuncios en periódicos como se observa en la gráfica anterior, solamente uno de los entrevistados respondió que utilizaba los anuncios en periódicos como manera de búsqueda de personal, ya que la decisión de elegir el tipo de medio, varía de acuerdo al criterio de cada gerente sin contar con una guía detallada de las funciones del puesto ya que no existe un manual de funciones o descriptores de puestos que detallen los requisitos que deben de reunir la persona que aspira a la vacante, con lo cual no se buscan otras opciones que determinen que fuentes son las más apropiadas a la empresa para que el proceso logre las expectativas deseadas.

Dos de los mandos medios entrevistados utilizan con más frecuencia las referencias de colaboradores que trabajan dentro de la empresa y que conocen a personas que a su consideración llenan los requisitos que se buscan de acuerdo al puesto y con base a ello contactan a los candidatos referidos para que se presenten a la empresa a llenar solicitud, utilizan en mayor medida este medio dado que representa para ellos menos gasto en comparación con otros medios y confían en el personal interno que refiere a un conocido.

En cuanto a la promoción interna no se lleva a cabo debido a que no se les informa a los colaboradores cuando hay plazas vacantes, por falta de procesos adecuados que promuevan al mejor colaborador, lo anterior provoca que los empleados se sienten desmotivados al no ser tomados en cuenta para el cargo vacante, porque no se les informa en el tiempo debido y de manera apropiada.

Lo anterior evidencia debilidad en la búsqueda de candidatos debido a que no existe un procedimiento uniforme, no se toma en cuenta requisitos mínimos que

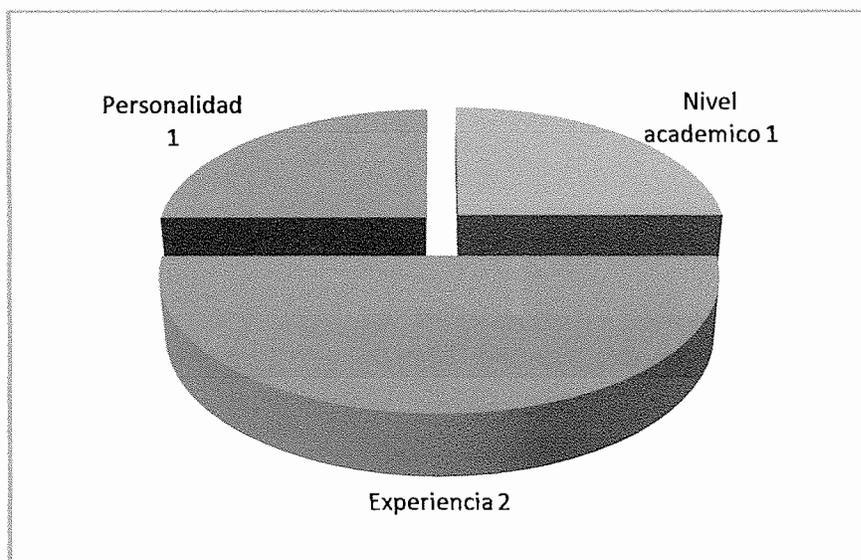
debe reunir la persona para ocupar el puesto, ya que los diferentes mandos medios utiliza su criterio para escoger a los aspirantes.

2.9.1.2 Selección

La decisión de seleccionar al personal la realizan los gerentes de cada departamento con base principalmente a la entrevista, como se describe a continuación.

Gráfica 19

¿Qué aspectos son considerados para seleccionar al personal?



Fuente: investigación de campo. Año 2011.

Los gerentes manifestaron que utilizan la entrevista como forma de selección y expresaron que inicia cuando el jefe del área donde se da la vacante, contacta por teléfono a los candidatos para que se presenten en la empresa a llenar la solicitud de empleo, la cual no está debidamente actualizada.

Los gerentes son los que realizan la entrevista de selección, pero indican que no cuentan con una guía que sirva de base para todos los entrevistadores, que les

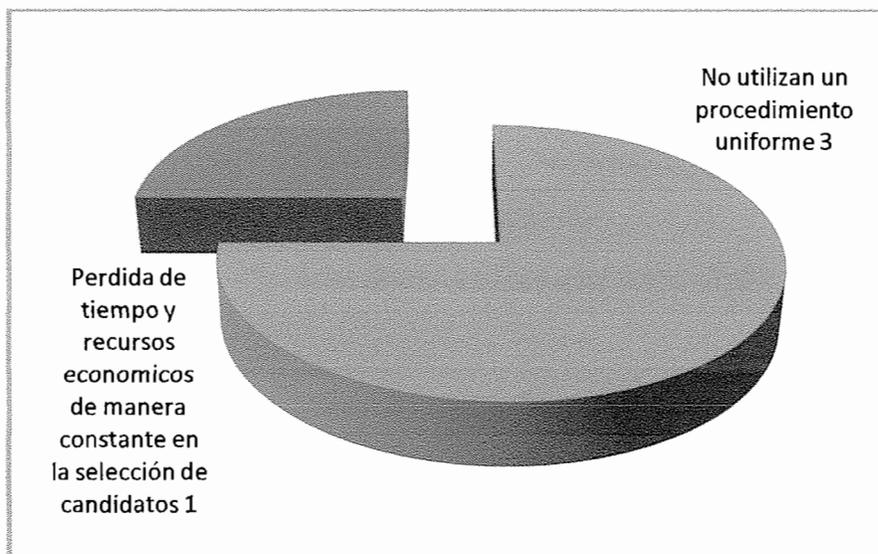
permita realizar las preguntas generales y específicas al puesto, lo que evidencia la carencia de procedimientos claros y adecuados que brinden información de utilidad para la empresa, al indagar en aspectos tanto profesionales como personales del aspirante.

Por lo anterior mencionan que la experiencia es la que mas ponderación le dan para la selección del candidato ya que entre mas experiencia tenga la persona más posibilidades tiene de entrar a la organización.

La manera en que el solicitante se desenvuelve durante la entrevista influye también para ser contratado pero en menor medida, así como la educación que no influye en la mayoría de los gerentes entrevistado lo que demuestra que cada entrevistador pondera de diferente manera los requerimientos que debe de reunir el solicitante, no estableciendo un proceso uniforme y objetivo para la mejor toma de decisiones en cuanto a la selección del personal.

Gráfica 20

¿Qué debilidades ha encontrado en la selección del personal?



Fuente: investigación de campo. Año 2011

La empresa en el proceso de selección de personas no contempla un procedimiento uniforme a todos los que selección el personal lo que dificulta contratar personal que reúna todas las características necesarias acordes a la empresa, como lo manifestaron la mayoría de los gerentes.

Así también una de las debilidades que mencionaron los gerentes fue la pérdida de tiempo constante en seleccionar al personal, principalmente en el área de bodega, así también el desembolso de los recursos económicos al gastar en papelería, llamadas telefónicas etc. en la elección de los colaboradores, lo anterior evidencia la debilidad en el proceso para elegir al candidato acorde a la empresa.

2.9.2 Aplicación de personas

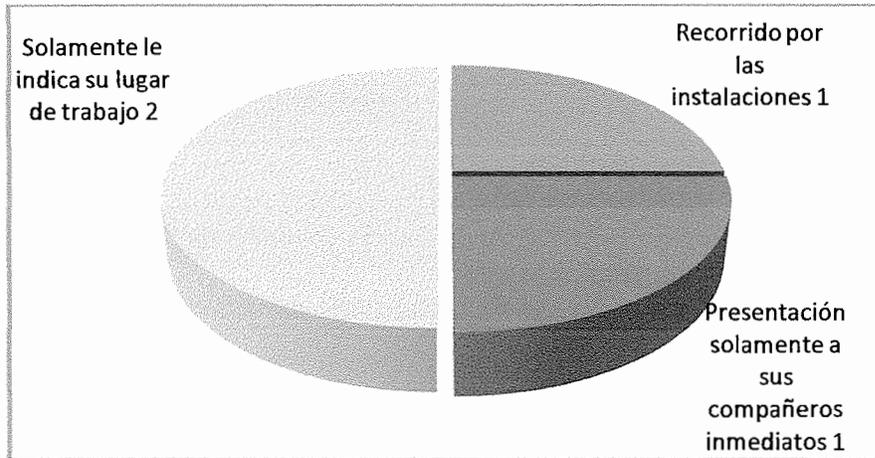
A continuación se detalla los resultados obtenidos en la fase de inducción y evaluación del desempeño de la empresa en estudio.

2.9.2.1 Inducción

Al realizar los análisis respectivos con base la investigación de campo se determinó la siguiente información en relación a la inducción del personal dentro de la empresa.

Gráfica 21

Medios que utiliza para integrar al personal



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

De acuerdo a lo expresado por los diferentes gerentes de los departamentos que integran la organización, cuando el nuevo colaborador es contratado y llega a la empresa en el primer día de trabajo, lo reciben de diferente manera debido a que no cuentan con un proceso que sirva de guía para incorporarlo a la organización en el menor tiempo posible y de manera adecuada.

Al preguntar acerca de la forma de incorporación a la empresa del nuevo colaborador los mandos medios proporcionaron la siguiente información: en el primer día de labores algunos los integran de forma verbal, a otros les dan una breve descripción de la empresa, recorrido por las instalaciones y presentación únicamente de sus compañeros inmediatos, en otras áreas solo se le indica donde está su lugar de trabajo y cuáles son las actividades que deben de realizar, debido a la premura con que se necesita que empiecen a laborar, así también los compañeros han servido de guía en algunas ocasiones a los recién llegados, indicándoles donde se ubicaban las distintas áreas como cafetería, servicios sanitarios y oficinas de los gerentes.

En cuanto a la inducción al puesto no se le proporciona ningún tipo de documento que sirva de guía para conocer los aspectos relacionados con el cargo a ocupar, las funciones y responsabilidades que incluye el mismo, simplemente se le indica su lugar físico de trabajo.

Lo cual pone en evidencia la falta de procedimientos uniformes y con lineamientos necesarios para integrar al nuevo personal a la organización, lo que resulta en pérdida de tiempo en ubicarse dentro de las instalaciones y en algunas ocasiones el colaborador solo se presenta a trabajar el primer día y ya no regresa más, debido a que no era lo que esperaba al no recibir instrucciones claras de sus funciones, esto repercute en la imagen de la empresa al proyectar debilidad en la organización, así también el nuevo personal no alcanza un desempeño efectivo, el cual contribuye a que no se sientan completamente identificados con la empresa debido a que desconocen aspectos importantes a nivel general y específico de su puesto en los primeros días de labores.

2.9.2.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño del personal se analiza a continuación, obteniéndose los siguientes resultados.

Según la información proporcionada por los mandos medios sí se evalúa el rendimiento laboral de sus subalternos pero lo realizan de manera empírica, es decir sin parámetros establecidos de comparación para evaluar si realmente cumplen con sus funciones de manera adecuada.

Al preguntarle si existía un modelo formal para medir el desempeño de los colaboradores respondieron que no existía y que solamente verifican que las labores se lleven a cabo y cuando no realizan bien sus labores solamente les llaman la atención pero no les dicen como corregirlo, lo anterior provoca que no

se realicen las correcciones pertinentes si en caso fuera necesario al establecer una retroalimentación efectiva ya que el personal no cuenta con parámetros para medir su desempeño de una manera formal y que le beneficie a él mismo en el cumplimiento de sus labores lo anterior influye en el rendimiento y comportamiento de los colaboradores en los puestos de trabajo que ocupan, debido a que no existe un procedimiento para reducir los errores cometidos. Así también no existen incentivos para premiar el buen desempeño del personal como son oportunidades de crecimiento o promociones dentro de la organización, que motive el desempeño eficiente.

Lo descrito anteriormente confirma que no se cuenta con indicadores de medición de desempeño, así como un método definido de evaluación provocando con ello deficiencias por falta de supervisión de personal de manera objetiva.

2.9.3 DESARROLLO DE PERSONAS

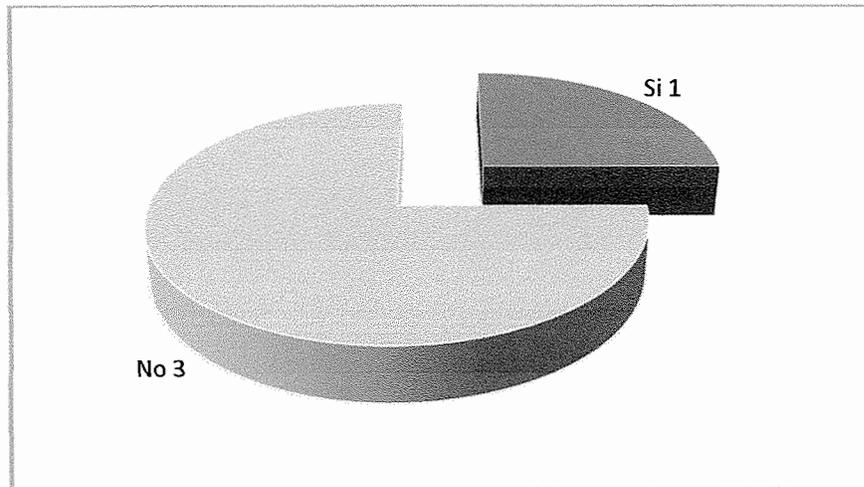
La forma en que se lleva a cabo el subproceso de desarrollo del personal se expone a continuación.

2.9.3.1 Capacitación

A través de las entrevistas realizadas a los mandos medios de la empresa, se indican los resultados obtenidos en la fase de desarrollo de personas que incluye capacitación.

Gráfica 22

¿Incentivan el desarrollo de habilidades y destrezas del personal?



Fuente: Investigación de campo. Año 2011

La mayoría de los gerentes entrevistados respondió que no incentivan el desarrollo de habilidades y destrezas debido a que no hay un procedimiento por escrito que sirva para detectar que cursos necesitan recibir los empleados.

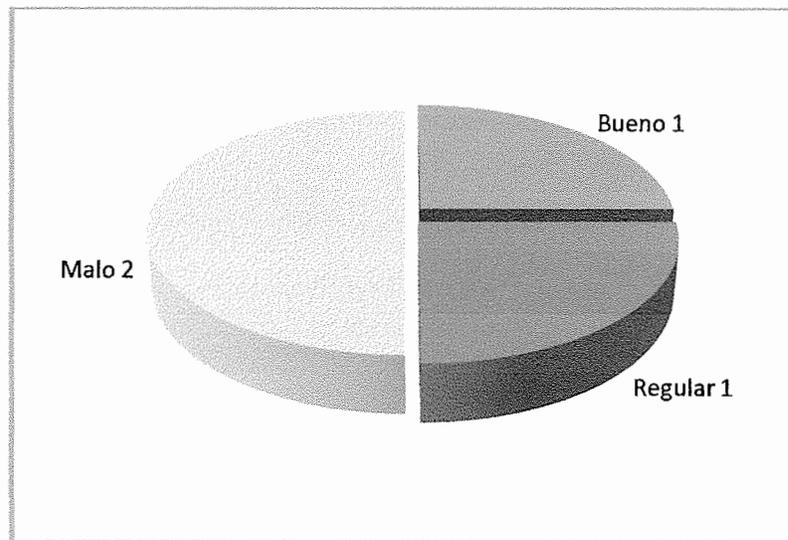
Dentro de la empresa se han dado algunos cursos de capacitación a los colaboradores de manera esporádica proporcionada principalmente por la Asociación de Gerente de Guatemala (A.G.G), pero no a todos los puestos solamente aquellos que se adapten a algún curso que la AGG organice, lo que evidencia la falta de procesos adecuados para mejorar las destrezas del personal al proporcionarles cursos no aptos para los puestos que desempeñan, lo que influye negativamente en la productividad y el servicio al cliente.

Los entrevistados manifestaron que si aprueban que los colaboradores reciban capacitación pero mediante un procedimiento previamente establecido. Así también opinaron que desearían que hubiera una persona encargada de realizar

lo anterior, porque ellos no cuentan con el tiempo para poner en practica un programa formal y estructurado, debido a ello coincidieron en señalar que apoyan que se cree un area que se encargue de los recursos humanos y con ello aumentar la eficiencia de los trabajadores.

Grafica 23

¿Cómo evalúa el procedimiento actual de Recursos Humanos?



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Al preguntar a los mandos medios acerca de la evaluación de la situación actual del proceso de recursos humanos, la mayoría respondió que no es efectivo debido al alto índice de rotación del personal, no se tiene instrumentos administrativos o uniformes, no cuentan con técnicas adecuadas que midan los conocimientos, habilidades y características deseables, por lo que no se tiene certeza si en realidad se están incorporando a los mejores candidatos para cubrir los puestos o plazas vacantes, sin embargo todos coincidieron en señalar que para el beneficio de todos los integrantes de la organización, se debería de contar con un área que se encargue de todos los procedimientos en cuanto al personal se refiere para que se atiendan de manera adecuada las necesidades

laborales de los mismos, así también los gerentes ya no tendrían sobrecarga de trabajo al estar reclutando y seleccionando al personal de manera frecuente con lo que se ahorraría tiempo y recursos económicos.

2.10 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Existe misión, visión y objetivos pero no se encuentra en un lugar visible, existe desconocimiento y falta de compromiso con lo que se encuentra planteado, al no realizarse eficazmente lo expresado a través de la misión y visión porque no se da a conocer a los empleados la parte estratégica de la empresa, lo que conduce a la falta de unión hacia un fin común de todos los integrantes de la organización.

Así también no existe descriptores de puestos que sirvan de guía en el procedimiento de reclutamiento ya que el mismo hasta el momento no se ha realizado de manera adecuada debido a que los candidatos no cumplen con los requisitos de los puestos vacantes existiendo alta rotación del personal, situándose en un 46.15% lo que ha representado para la empresa un desembolso por despido y reposición del personal que asciende a Q 285,994.00.

La selección del personal se ha basado principalmente en la entrevista que no ha sido estructurada de manera efectiva ni con una guía uniforme, dejando a discreción de los mandos medios la elección del personal, lo que implica que se tomen decisiones sin fundamento objetivo y a la larga baja en las utilidades de la empresa al desperdiciar recursos como tiempo y dinero en la contratación de personal que no satisface los requerimientos de la empresa.

Además la inducción tampoco posee un procedimiento adecuado, debido a que los mandos medios realizan el procedimiento de incorporación del nuevo empleado de diferentes maneras ya que no existe una guía o documento

previamente establecido que brinde todas las directrices necesarias y así dar a conocer los elementos de planeación de la empresa y del puesto por lo que el empleado no se identifica plenamente con la organización y a la vez se siente desubicado en los primeros días de labores.

Dentro de la empresa se proporcionan algunos cursos de capacitación impartidos por la Asociación de gerentes de Guatemala pero no para todos los puestos, ni con base a un análisis previo de necesidades de capacitación para determinar que cursos son necesarios para los colaboradores.

Así también no existe un procedimiento formal, para evaluar el desempeño de los colaboradores y determinar si necesitan mejorar en las funciones que realizan o brindarles algún tipo de incentivo por las labores realizadas adecuadamente.

Derivado de la problemática planteada anteriormente es necesario la creación de una unidad de recursos humanos, que se encargue de gestionar todos los procesos relacionados con el recurso humano y con ello contribuir de manera efectiva en todas las áreas que conforman la empresa, al ser un ente que asesore y contribuya al logro de los objetivos empresariales, es por ello que a continuación se presenta una propuesta que permite solventar la problemática evidenciada.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA “DISTRIBUCIÓN PERFECTA” UBICADA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

3.1 PRESENTACIÓN

El presente capítulo que a continuación se desarrolla contiene la propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos, la cual tiene como base el diagnóstico realizado en la empresa, donde se verificó la carencia de una unidad especializada en la adecuada gestión del talento humano.

La presente propuesta tiene como finalidad ser una guía para la adecuada implementación de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la gestión del talento humano en la empresa y así contribuir en la mejora del capital humano, al contar con personal competitivo y altamente desarrollado en las actividades que realizan con el fin de ser una organización líder en el mercado de empresas que distribuyen productos a tiendas de barrio.

El contenido de la propuesta incluye: objetivos, alcance, metas, misión, visión, ubicación de la unidad dentro del organigrama de la empresa. Entre las herramientas propuestas se encuentra guías de reclutamiento, selección inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

Lo anterior permitirá a la empresa mejorar la actividad relacionada con el talento humano tomando en consideración que podrá tener mejores opciones al contar con personal acorde a sus necesidades, dado que se obtendrá un mejor rendimiento laboral, que se traducirá en beneficio para la organización al encausar pronta y eficazmente los objetivos de la empresa, por medio de la aplicación de los instrumentos y guías propuestos.

3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Contribuir a la organización a través de la creación de la unidad administrativa que gestione de manera efectiva al talento humano para alcanzar lo establecido en los objetivos organizacionales.

3.3 GUÍA PARA IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

El Gerente General hará una exposición ante los directivos y demás gerentes de la empresa explicando la necesidad de contar con una unidad de recursos humanos y los beneficios que se obtendrán de su creación esto ayudará establecer un ambiente grato y abierto para recibir a los nuevos colaboradores que integran la unidad, lo que contribuirá en gran medida al logro satisfactorio de los objetivos de la misma. En esta forma se contará con un equipo de trabajo dispuesto a colaborar con los nuevos miembros.

Para crear y desarrollar la Unidad, se sugiere dividir el proceso en fases tomando en cuenta los siguientes aspectos como guía:

3.3.1 Fase I diseño y creación

- Establecer de manera física la unidad al asignar un espacio físico apropiado dentro de la empresa.
- Establecer la ubicación dentro del organigrama de la empresa.
- Crear descripciones de puesto.

- Crear el proceso para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal.

3.3.2 Fase II Implementación

- La convocatoria (diseño del anuncio), reclutamiento y selección del Coordinador de Recursos Humanos.
- Implementar los diferentes procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.
- Preparar el archivo de cada colaborador (documentos que deben incluirse).

3.3.3 Fase III Seguimiento y Ajustes

Establecer un sistema de control de seguimiento para verificar si se están logrando los objetivos planteado en la unidad para lograr una corrección oportuna si fuera necesario.

3.4 PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta el plan de acción para implementar la unidad de recursos humanos.

Cuadro 9

Plan de acción de la propuesta creación de la unidad de recursos humanos

EMPRESA: Distribución Perfecta S.A.

ÁREA: Recursos Humanos.

TEMA: Creación de la unidad de recursos humanos.

OBJETIVO: Crear la unidad de recursos humanos para mejorar la gestión del talento humano dentro de la empresa y así evitar pérdida de recursos.

META: Contar con una persona adecuada que dirija e implemente los diferentes procesos como lo es, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño de la nueva unidad de recursos humanos.

Actividad	Responsable	Resultado	Calendarización	Costo
Presentación de la propuesta creación de la Unidad de Recursos Humanos.	Asesor	Dar a conocer a todos los integrantes de la empresa en un 90% la propuesta y benéficos a obtener de la misma.	Enero 2014	Q2000.00
Aprobación de la propuesta creación de la Unidad de Recursos Humanos.	Junta Directiva y Gerencia General	Atraer solicitantes capaces en un 100% de ocupar cargos en la organización.	Febrero 2014	Q 100.00
Aprobación de la plaza vacante del coordinador de Recursos Humanos.	Gerencia General de la empresa	Contar con la persona adecuada en un 100% en la Unidad de Recursos Humanos.	Marzo 2014	Especificada en el presupuesto

Reclutamiento selección e inducción de la persona encargada de la Unidad de Recursos Humanos	Gerencia General	Contar con el coordinador idóneo en un 95%	Abril-julio 2014	Q 3,000.00
Diseño de los diferentes procesos de la unidad de Recursos Humanos.	Coordinador de Recursos Humanos	Lograr implementar los diferentes procesos en un 90%.	Agosto –noviembre 2014	A definir por la unidad de Recursos Humanos
Evaluación de la propuesta.	Junta Directiva y Gerencia General	Ver los beneficios obtenidos al crearse la Unidad de Recursos Humanos.	Enero 2015	A definir por la unidad de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia año 2011

3.5 FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

3.5.1 Misión

Obtener, administrar y desarrollar al personal para fortalecer la gestión de recursos humanos contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales de la empresa.

3.5.2 Visión

Ser una unidad que sobresalga por la contribución activa en el logro de objetivos, organizacional al realizar actividades multidisciplinarias e integrales con base a la atención adecuada del talento humano.

3.5.3 Objetivos

El objetivo tanto general como específico de la unidad de recursos humanos se detalla a continuación.

3.5.3.1 General

Contribuir a mejorar los procesos actuales de la administración del personal, reducir los índices de rotación y contar con personal calificado a las necesidades de la empresa, mediante la administración adecuada del recurso humano, implementando los procesos y herramientas necesarias para que el 100% de los colaboradores se desempeñen sus funciones de manera efectiva.

3.5.3.2 Especificos

- Reducir el índice de rotación del personal a un 20% en el período de 1 año después de implementar la presente propuesta.
- Cubrir un 100% de las plazas vacantes con personal altamente calificado, en un período de 6 meses después de implementar la propuesta.
- Crear un sentimiento de compromiso con la organización en un 90% por medio de la inducción, que debe traducirse en una mayor satisfacción, productividad y adaptabilidad del recurso humano.
- Enviar a los colaboradores que así lo requieran a cursos de capacitación que sean adecuados a su puesto de trabajo.
- Evaluar al personal en un 100% mediante estándares objetivos que permitan mejorar su desempeño laboral.

3.6 POLÍTICAS

- El proceso de reclutamiento, selección e inducción aplica a todos los solicitantes sin distinción alguna.
- No se permite la contratación de familiares directos hasta tercer grado de consanguinidad.
- Únicamente se contratará a personal que haya aprobado el proceso completo de selección.
- El personal de reciente ingreso deberá pasar un período de prueba de dos meses.
- El gerente del área solicitante de personal será quien decida el candidato a contratar con la asesoría de la unidad de recursos humanos.
- Toda documentación entregada por los solicitantes deberá cumplir con los requisitos solicitados, de lo contrario no seguirá el proceso de selección.

3.7 FUNCIONES DE LA UNIDAD

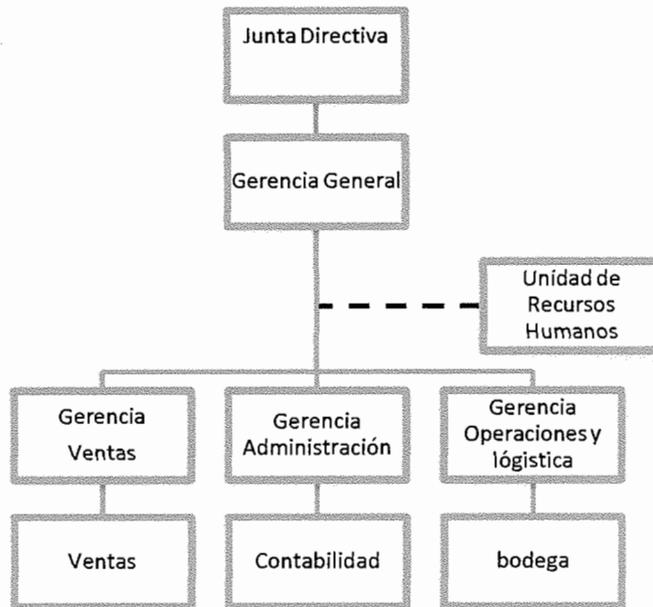
- La administración de los procesos de recursos humanos estará a cargo de la unidad, la cual debe brindar apoyo a todas las áreas que integran la organización, a través de una asesoría efectiva.
- Elaboración de descriptores de puestos para todos los cargos que integran la organización.

- Reclutamiento: identificar a candidatos acordes a los requerimientos del puesto, a través de los medios internos y externos disponibles, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Selección: seleccionar al personal idóneo para las plazas vacantes utilizando los instrumentos administrativos necesarios y los que más convengan a la empresa.
- Inducción: integrar de la mejor manera posible al nuevo empleado para hacer más fácil su incorporación a la organización.
- Capacitación: desarrollar las habilidades y destrezas del personal para que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales.
- Evaluación del desempeño: evaluar y retroalimentar el desempeño del personal para corregir las deficiencias encontradas oportunamente y reconocer su esfuerzo en las labores.

3.8 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD

La ubicación estratégica brindará ayuda a otras áreas haciendo más eficaz la gestión del personal lo que se traduce en una responsabilidad de línea y función de staff, como se indica en la siguiente gráfica.

Gráfica 24
Organigrama general propuesto



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

El organigrama de la empresa incluye la nueva unidad de recursos humanos, ubicada debajo de la gerencia general como una unidad de apoyo y asesoría a todos los departamentos, por lo cual el sistema de organización de la nueva unidad es lineal-staff, como se muestra de forma punteada en la gráfica anterior.

La departamentalización es por funciones ya que la nueva unidad que se crea agrupa las actividades de acuerdo a las funciones que desarrollaran, en este caso, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

Solamente se asigna una persona a la unidad que será el Coordinador de recursos humanos debido a la cantidad de empleados que tiene la empresa y

conforme la empresa se expanda en sus operaciones, se sugiere contratar más personal.

Para administrar adecuadamente al personal de la organización se presenta un ejemplo del descriptor de puestos, aplicado al auxiliar de bodega debido a que este puesto presenta la mayor rotación del personal y servirá de guía para elaborar los demás descriptores, que se utilizarán como base para la búsqueda de candidatos.

3.9 GUÍA PARA LA REDACCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

La siguiente guía debe ajustarse a los elementos que se presentan en el modelo adjunto; o bien, tocar aquellos factores que se pueden o son susceptibles de evaluarse o interesar a la empresa, en el caso de existir puestos de trabajos de la misma naturaleza o idénticos en sus atribuciones, se describirá uno que servirá de guía para los demás puestos.

3.9.1 Identificación

- **Nombre o Título del puesto:** anotar el nombre que formalmente se ha denominado el puesto.
- **Inmediato superior:** señalar el puesto de la persona de quien recibe órdenes y/o instrucciones.
- **Subalternos:** indicar el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente.
- **Ubicación administrativa:** definir en que área o departamento se ubicara el puesto de trabajo.

3.9.2 Descripción del puesto

- **Naturaleza:** (Descripción genérica del puesto) definir si el trabajo es de naturaleza operativa, de oficio, técnico, profesional o administrativo.
- **Atribuciones:** anotar en este apartado en términos generales las tareas o labores que son características del puesto.
- **Relaciones de Trabajo:** describir los contactos personales y de relaciones, públicas que los empleados deben mantener en el desempeño de sus funciones
- **Responsabilidades:** describir los elementos que tiene bajo su tutela y sobre los cuales tiene responsabilidad que incluye, valores, uso de equipo y mobiliario.

3.9.3 Especificación del puesto

- **Educacionales:** requerir que grado de educación escolar, media y/o universitaria es indispensable.
- **Experiencia:** anotar el tiempo requerido en función de la práctica adentro y/o fuera de la empresa y/o institución.
- **Habilidades y/o destrezas:** describir que habilidades y destrezas requiere el candidato para optar al puesto.
- **Otros requisitos:** aunque no es determinante para algunos, esta sección puede servir como complemento a la información otorgada al aspirante del puesto o las autoridades para contratarlo correctamente.

Formato 1
Descriptor de puestos
Auxiliar de bodega

Auxiliar de bodega	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del puesto	Auxiliar de Bodega
Ubicación administrativa	Bodega
Inmediato superior:	Jefe de Bodega
Subalternos:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Colaborar en el mantenimiento adecuado de las instalaciones físicas y el resguardo adecuado de los productos existentes en orden y bien preservados en el área de bodega, así también apoyar y vigilar que los productos que ingresen al área, sean recibidos y despachados de manera correcta velando por su protección, disponibilidad y buena rotación.</p>	
ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Cuidar de los activos de la empresa que se encuentran en la bodega.• Recibir, controlar y despachar la mercadería.• Controlar la de rotación del producto.• Realizar la toma de inventarios.• Realizar entregas en la ciudad y el interior (eventualmente).• Cargar y descargar los productos.• Llevar control de documentos del área.• Mantener orden y limpieza de la bodega• Cualquier otra atribución que su jefe inmediato le indique	

RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza del puesto deberá tener relación directa con el jefe de bodega.

RESPONSABILIDAD

Es responsable de las labores propias, asimismo, debe velar por el buen uso y cuidado del equipo asignado (computadora, impresora, teléfono, mobiliario y equipo) el cual asciende a Q 25,000.00 aproximadamente.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIONALES

- Título a nivel Medio

EXPERIENCIA

- 1 de experiencia como mínimo en puestos similares

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Trabajar en equipo
- Habilidad numérica
- Trabajar bajo presión
- Rapidez y exactitud

OTROS REQUISITOS

- Vocación de servicio
- Proactivo, dinámico

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

3.10 PROCESOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

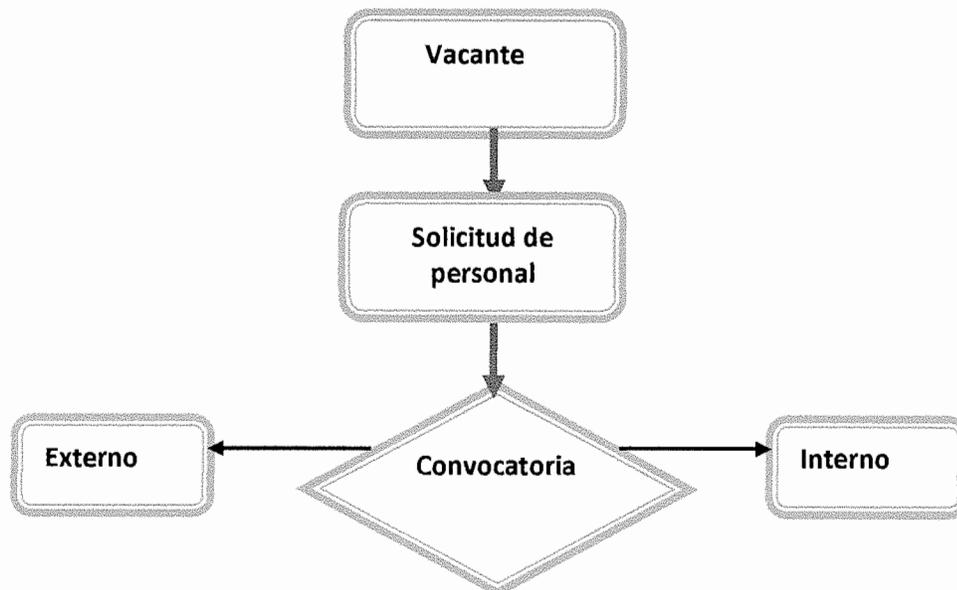
3.10.1 Reclutamiento de personal

Para efectos de la presente propuesta se aplica el siguiente proceso al auxiliar de bodega debido a que es el puesto que mas desvinculaciones tiene, de tal forma que sirva de guía para los demás puestos incluido el Coordinador de Recursos Humanos, con lo cual se busca abastecer a la empresa de personal con las características adecuadas para ocupar las plazas vacantes que surgen dentro de la misma.

Se tomará en cuenta, tanto el reclutamiento interno como externo dando prioridad al interno para que los colaboradores crezcan profesionalmente, pero si no llenan los requisitos mínimos exigidos se procederá a reclutamiento externo para la obtención del personal.

Gráfica 25

Proceso de reclutamiento de personal



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Para llevar a cabo el reclutamiento de personal se utilizara el siguiente procedimiento:

a) Vacante o creación de un nuevo puesto:

El proceso dentro de la empresa inicia cuando surge una plaza debido a: renuncia, despido, aumento de personal o la creación de un nuevo puesto, en algunas de las unidades administrativas y operativas de la organización, al identificarse la vacante el encargado del área o departamento deberá de realizar lo siguiente:

Si es aumento de personal o creación de un nuevo puesto el jefe del departamento deberá solicitar autorización a Gerencia General para que se apruebe el puesto solicitado, mediante una carta como se ejemplifica en la página siguiente.

Formato 2

Modelo de solicitud de autorización para crear un nuevo puesto de trabajo

Guatemala, 10 de enero 2014

Lic. _____

Gerencia General

Presente

Por medio de la presente solicito autorización para la creación de un nuevo puesto de trabajo, el de coordinador de recursos humanos, debido a que es necesario contar con una persona que gestione adecuadamente al personal.

El área donde se ubicara el puesto antes mencionado será en la unidad de recursos humanos.

Adjunto el descriptor de puestos en donde se detalla toda la información respecto al cargo

Atentamente

Nombre del gerente de departamento: _____

Firma y sello: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

b) Requerimiento de personal

El jefe del área donde se de la vacante debe de llenar la hoja de requerimiento de personal que a continuación se presenta, según los datos que se solicitan en la misma y luego enviarla a la unidad de recursos humanos.

Guía para llenar la requisición del personal:

- Los formularios deben ser solicitados a la unidad de recursos humanos.
- El jefe de departamento deberá contar con una copia del perfil del puesto vacante.
- Luego el jefe de departamento deberá llenar el formulario de solicitud de personal.
- Después de completar el formulario respectivo el jefe de departamento traslada la requisición a la unidad de recursos humanos.
- La unidad de recursos humanos revisa la requisición de personal y luego la traslada a Gerencia General para su aprobación.
- Gerencia General traslada la solicitud a recursos humanos para que se inicie el proceso de reclutamiento.

Formato 3

Requerimiento de personal propuesto

Requisición de Personal	
Causa de la Solicitud	Justificación
A. Puesto de Nueva Creación <input type="checkbox"/> B. Puesto Vacante <input type="checkbox"/> C. Incapacidad <input type="checkbox"/>	Colaborar en el area de bodega, para el adecuado manejo de la mercaderia
Nombre del Puesto	Horario
Auxiliar de Bodega	08:00 a 17: 00 de L a V y sabado 8:00 a 12:00.
Área	No. De Vacantes
Bodega	1
Tipo de Contrato	
Eventual <input type="checkbox"/>	Tiempo Indeterminado <input type="checkbox"/>
En caso de plazas eventuales, especificar el tiempo de duración y nombre del proyecto para el caso que corresponda	
.....	
Supervisa Personal	
A. Si <input type="checkbox"/> B. No <input type="checkbox"/>	No. de Posiciones a Supervisar <input type="text"/>
Nombre del Supervisor Inmediato	Puesto del Supervisor Inmediato
.....	Jefe de Bodega
Funciones Principales	
▪ Recibir, controlar y despachar la mercadería.	
▪ Mantener orden y limpieza de la bodega	
▪ Controlar la de rotación del producto.	
Preparación Académica Indispensable	
Perito Cortador o titulo a nivel Medio	
Conocimientos Adicionales Deseables	
Trabjar en equipo y bajo presión	
Experiencia Indispensable	
1 año de experiencia, en puestos similares	
Habilidades Personales	
Vocación de Servicio Proactivo Dinamico	

Rango de Edad		Sexo		Estado Civil				
De	22	A	45	Años	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>
					Indistinto <input type="checkbox"/>		Indistinto <input type="checkbox"/>	
Candidatos Probables								
Nombre del Candidato	Interno	Puesto Actual	Área	Externo	Empresa	Teléfonos		
Fecha de Ingreso Deseada				Sueldo				
7 de enero 2013				Q2,800.00				
Beneficios Adicionales a los de Ley								
Area. Solicitante: <u>Bodega</u>								
 Bodega				<hr/> RECURSOS HUMANOS				
Candidato Contratado				Sueldo				
Fecha de Contratación		Fecha de Evaluación		Tiempo que duró la vacante				

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

c) Convocatoria

Luego de la aprobación de la unidad de recursos humanos a la solicitud de requerimiento de personal, se buscará atraer a los candidatos idóneos y se realizará a través del reclutamiento interno como primera opción y externo si el primero no da resultados positivos.

c.1) Interna

La convocatoria a nivel interno, se realizará por medio de un memorándum que deberá de llegar todo el personal de los diferentes departamentos y áreas que conforman la empresa. Lo anterior es necesario para incluir a todos los interesados en participar en el proceso de reclutamiento y selección.

El medio de divulgación que se sugiere es a través del correo electrónico, especificando, que debe ser dado a conocer a todos los colaboradores, al colocarlo en los tableros de aviso o de información de cada departamento, así como la cafetería.

Se establece un período de una semana para recibir solicitudes del personal y verificar si cumplen con los requisitos del puesto.

Formato 4

Propuesta de reclutamiento interno-Memorandum

URRHH- INT-01-2013

Para: Personal de la empresa

De: Unidad de Recursos Humanos

Asunto: Plaza vacante

Fecha:

Por medio de la presente se hace de conocimiento a todo el personal que existe una plaza vacante de:

AUXILIAR DE BODEGA

Requisitos generales que debe poseer

- Un año como mínimo de laborar en la empresa y un año de ocupar el puesto actual.
- Poseer título de nivel medio.
- Actitud de servicio.

Los procedimientos para optar a la (os) plazas disponibles son los siguientes:

Solicite por teléfono en la extensión 103 hasta las 3:00 pm. una cita donde se le dará mas información del puesto, asegure de adjuntar la siguiente papelería:

- Nombre completo.
- Puesto que desempeña.
- Salario actual.
- Tiempo de ocupar el puesto actual.
- Tiempo de laborar en la empresa.
- Título obtenido a nivel medio.
- Grado académico actual.
- Extensión, o número de celular.

Los aspirantes serán preseleccionados de acuerdo a los requisitos antes expuestos.

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

c. 2 Externa

De no contar con candidatos internos se procede a utilizar los medios externos de reclutamiento dejando a discreción de los directivos elegir el más conveniente a la empresa.

a) Base de datos

Se creará una base de datos y se utilizará como una fuente de opciones para la búsqueda externa de candidatos que han tenido una buena calificación en el proceso de reclutamiento realizado anteriormente.

Así también se debe tomar en cuenta la papelería de candidatos que se presenten de manera espontánea en la empresa en búsqueda de trabajo, los cuales se debe de archivar en la base de datos para tenerlos en cuenta cuando surjan plazas vacantes.

Por lo anterior se realiza la siguiente propuesta de base de datos realizada en el programa Microsoft Access en cual incluye los siguientes campos: fecha, nombre, apellidos, dirección teléfono, grado académico alcanzado y puesto al que aplica. Se sugiere eliminar los expedientes con más de 6 meses de haberlos recibido para que la información sea lo más actualizada posible.

Además se propone contar con un archivo de candidatos de manera física, codificada de acuerdo a los puestos que se tengan en la empresa y de esta forma ir archivando la papelería, lo que facilitara la búsqueda de los aspirantes.

Formato 5

Modelo de base de datos propuesto

Id	Fecha	Apellido	Nombre	Genero	Telefono	Direccion	Titulo Educativo	Experiencia	Cargo al que aplica
10	05/11/2011	Palacios	Mirna	Femenino	25364152	8a. Calle 2-63, zona 15	Administrador de Empresas	3 años	Coordinador de Recursos Humanos
11	12/11/2011	Andrade López	Sergio	Masculino	52634126	9a. Av. 3-33, zona 2	Perito Contador	2 años	Contador
12	12/11/2011	Sagastume	Andrea	Femenino	56525142	1a. Calle 8-25, zona 5	Secretaria Bilingüe	1 año	Secretaria
13	15/11/2011	Herrera Paredes	Marvin Estuardo	Masculino	44551444	8a. Av. 12-96, zona 4	Perito contador	2 años	Contador
14	02/02/2011	Sandoval Perez	Jorge Mario	Masculino	52638596	3ra. Calle 9-63, zona 6	Tecnico en Computacion	3 años	Encargado de Sistemas
15	05/02/2011	Cortez Cifuentes	Carlos Andres	Masculino	52897456	4ta. Calle 7-66, zona 5	Perito en Mercadotecnia	5 años	Vendedor
16	07/12/2011	Montes Gomez	Olga Marina	Femenino	53639662	3ra. Avenida 7-52, zona 7	Bachiller en Computacion	1 año	Jefe de bodega
17	15/01/2012	Murga Fuentes	Margarita del Rosario	Femenino	66305263	1. calle 8-96, San Juan Sac.	Auditor	3 años	Gerente Financiero
18	16/01/2012	Lima Estrada	Karina	Femenino	24635212	5a. Calle 8-96, zona 4 Mixco.	Administrador de Empresas	3 años	Coordinador de Recursos Humanos
19	18/01/2012	Marroquin Hernandez	Ricardo de Jesus	Masculino	55908512	7a. Av. Final 7-52 zona 4 Mixco	Piloto	1 año	Repartidor

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

b) Anuncios

A continuación se expone a criterio de la organización, seleccionar el modelo que mejor considere se adapte a sus necesidades.

b.1) Anuncios en periódicos

La forma en que se recomienda redactar un anuncio en prensa se describe a continuación en base a la técnica AIDA.

- Los anuncios suelen estar contruidos por más de un cuerpo de letra. Así que se emplearán dos o tres tipos de letras para llamar la **atención**.

- No es obligatorio que la empresa dé su nombre ya que es opcional, por ello se recomienda redactar el anuncio de la siguiente forma: Empresa líder en distribución.....
- Encabezar por una expresión que sirve de llamada de atención al lector: Contratará.....
- Colocar con letras grandes el puesto vacante: Auxiliar de Bodega, para que surja el **interés** y dependiendo del perfil del puesto escribir de 5 a 7 requisitos de manera clara y concisa.
- Todo candidato responde al ofrecimiento que realiza la empresa, por lo que al redactar de forma clara lo que la empresa brinda, despertará el **deseo** de responder al anuncio.
- Por último se debe de colocar en donde se puede avocar el aspirante para que sea contactado, esto constituye la **acción**.

Formato 6
Modelo de anuncio impreso

Empresa líder en Distribución de productos

CONTRATARÁ

AUXILIAR DE BODEGA

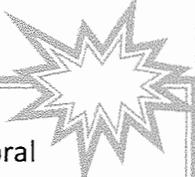
Requisitos:

- Titulo a nivel Medio
- 1 de experiencia como mínimo en puestos similares
- Trabajar en equipo
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Vocación de servicio
- Proactivo, dinámico

**Interesados mandar papelería al buzón
XXX Transdoc (11 calle 5-59, zona 9)
antes de (fecha).**

Ofrecemos

- Estabilidad Laboral
- Oportunidad de Crecimiento
- Salario competitivo
- Ambiente agradable de trabajo
- Prestaciones de ley



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Se sugiere utilizar como medio de publicación de los anuncios, el periódico "Prensa Libre" debido a que es el de mayor circulación a nivel nacional, los días lunes y jueves ya que son los días que se dedica un suplemento especial a los empleos.

Para los puestos de nivel operativos se sugiere utilizar el tamaño 1" de alto x 2" de ancho en pulgadas, el cual sobresale de los otros anuncios y brinda mayor interés a los lectores, este tipo de anuncio tiene un valor de Q 348.75 por cada día de publicación. Así también para los puestos gerenciales y administrativos

se propone utilizar el tamaño del anuncio de 2" X 2" el cual atrae la atención por el espacio que se le da, al sobresalir de los demás y tiene un precio de Q 697.50.

c) Ferias de empleo

Otra de las propuestas a nivel externo que se recomienda a la empresa son las ferias de empleo, debido a que son una forma de contactar a varios aspirantes en un solo lugar y que además si no se requiere sus servicios en esos momentos, las hojas de vida se pueden archivar para cuando surja una plaza vacante.

Una de las ferias en mención que se realiza en el país, es la de Amchan que agrupa varias empresas que deseen realizar búsqueda de aspirantes en un solo lugar, la cual es realizada en el Hotel Camino Real con un promedio de asistencia de 6000 personas, contando con diversos servicios y facilidades para las empresas y los asistentes; al final del evento se obtienen estadísticas con información de todos los participantes el precio del Stand 3X3 metros es Q5,000.00 para socios y Q 6,000.00 para no socios.

d) Sitios de internet

Actualmente la búsqueda de candidatos que cada día gana más terreno se realiza a través de internet por lo cual se propone a la empresa realizar la búsqueda mediante este medio por ser fácil, económico y se capta a una gran cantidad de personas.

Los sitios mencionados ofrecen base de datos que cada día se actualizan con hojas de vida de candidatos que acceden a estos buscadores, lo cual también incluye el interior de la república ya que la empresa tiene sucursales en algunos departamentos del país.

De acuerdo a la investigación realizada en sitios especializados de oferta y demanda de empleo se sugiere las siguientes páginas que además son gratuitas y queda a consideración de la empresa elegir la que más le convenga.

Transdoc (www.transdoc.com.gt)

En este sitio se ofrece la opción para que la empresa ingrese su información y acceda a la base de datos de los diferentes candidatos al revisar la hoja de vida de cada uno de ellos y elegir a los que cumplan con los requisitos exigidos por la empresa.

Tecoloco (www.tecoloco.com)

Este sitio web tiene presencia en varios países de latinoamericana y cuenta con una opción para el país en materia de búsqueda de aspirantes. Es gratuito y brinda información de varios candidatos que ingresan sus datos para que sean contactados.

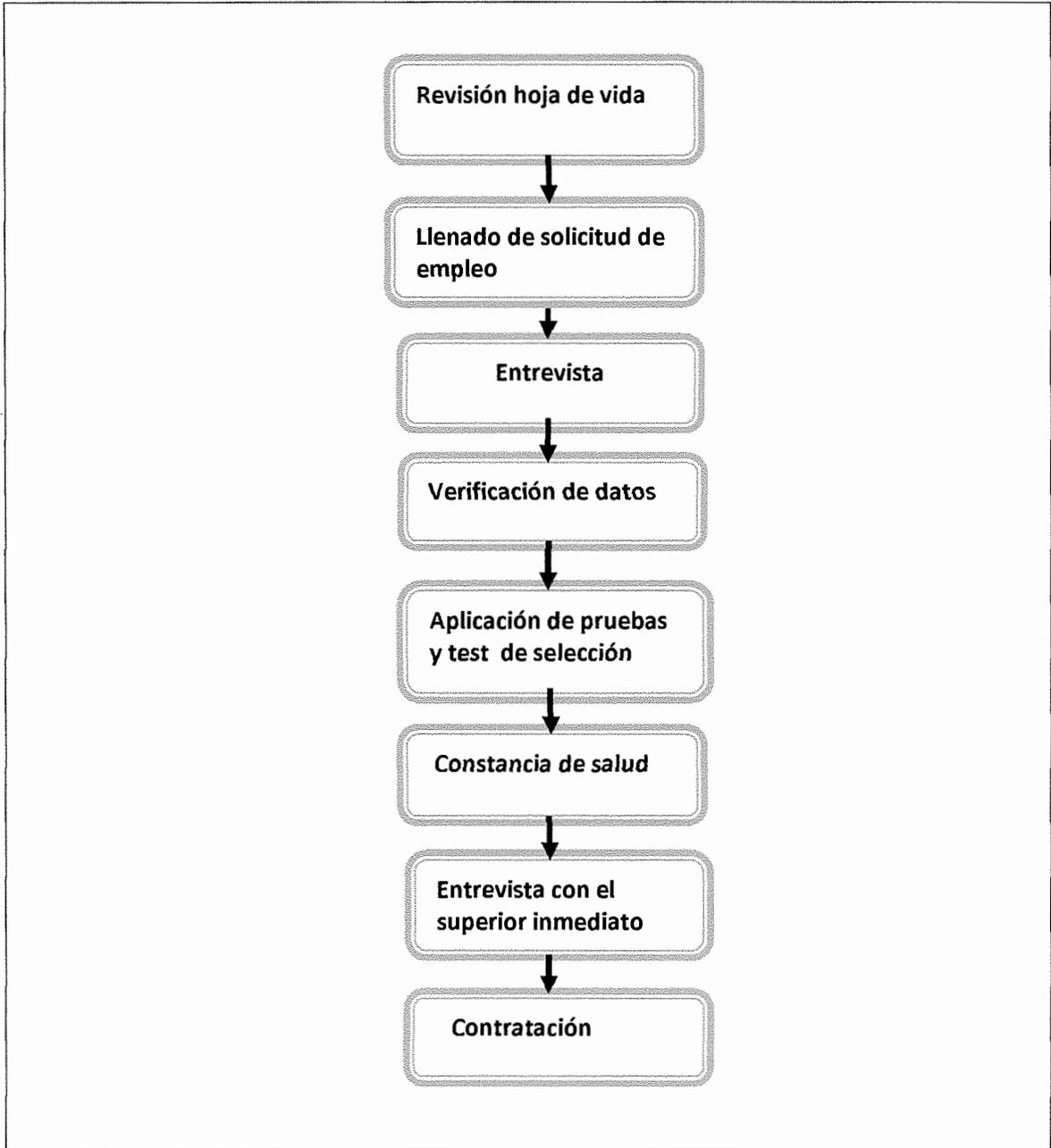
e) Recomendación por parte de los colaboradores

Una de las maneras de contactar con candidatos acordes al puesto es por recomendación directa de los colaboradores que debe de contar con las puertas abiertas cuando desee sugerir a algún conocido, para lo cual se debe de avocar a la oficina de recursos humanos y brindar los datos de la persona que vaya a recomendar.

3.10.2 Selección

La gráfica siguiente enmarca una serie de pasos necesarios para cumplir con el objetivo de seleccionar al personal adecuado a los requerimientos de la empresa.

Gráfica 26
Proceso de selección de personal



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

ç) Revisión de Hoja de Vida

Luego de realizar la convocatoria se procederá a la revisión de la hoja de vida, de acuerdo a los requisitos siguientes: buena presentación, esto debe incluir ortografía, redacción y limpieza, Información básica como lo es: nombre, dirección, número de teléfono y correo electrónico, los tres últimos trabajos con detalles de las funciones desempeñadas en ellos y el contacto laboral, extensión de dos hojas (recomendable). A continuación se presenta el siguiente formato con los factores antes descritos, a evaluar y la puntuación de acuerdo a cada factor, se seleccionaran a los que obtengan más de 70 puntos.

Formato 7

Guía de revisión de la hoja de vida

REVISION DE LA HOJA DE VIDA						
FACTOR	PUNTUACIÓN	CANDIDATOS				
		A	B	C	D	E
Presentación	10					
Información básica	15					
Experiencia laboral	30					
Estudios	25					
Diplomas obtenidos	20					
TOTAL	100					
Fecha: _____ Candidatos al puesto de: _____ Candidato (s) que pasan a la siguiente fase: _____ _____ _____ Nombre y firma del responsable _____ _____						

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Al seleccionar las hojas de vida que llenen los requisitos exigidos se procede a contactar telefónicamente a los candidatos, para que se avoquen a la empresa para seguir con la siguiente fase que es llenar la solicitud, además se les deberá indicar la siguiente documentación que es necesario presentar personalmente o crear un correo electrónico para recibir las hojas de vida.

- Dos fotografías tamaño cédula: una para el expediente y otra para el gafete.
- Título a nivel diversificado.
- Antecedentes penales y policíacos con 6 meses de emisión como máximo.
- Tarjeta de salud y de pulmones con 2 meses de haber sido extendida como máximo.
- Tres cartas de referencias personales.
- Constancias de trabajos anteriores.
- Si el candidato le hace falta uno de los documentos requeridos se descarta de inmediato.

Formato 8

Guía de verificación de los documentos presentados

Lista de verificación de documentación	
Nombre del colaborador: <u>Julio César Morales Arriaga</u>	
Fecha: _____	
Puesto: <u>Auxiliar de Bodega</u>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fotografías tamaño cédula (2)
<input checked="" type="checkbox"/>	Hoja de vida
<input checked="" type="checkbox"/>	Constancias Laborales
<input checked="" type="checkbox"/>	Cartas de recomendación (3)
<input checked="" type="checkbox"/>	Constancias de estudios realizados
<input checked="" type="checkbox"/>	Antecedentes penales
<input checked="" type="checkbox"/>	Antecedentes policíacos
<input checked="" type="checkbox"/>	Tarjeta de salud
<input checked="" type="checkbox"/>	Tarjeta de pulmones
<input type="checkbox"/>	Otros _____
 _____ RECIBI	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

b) Llenado de solicitud de empleo

Los candidatos que lleguen por cualquier forma de reclutamiento externo, expuesto anteriormente deberán de llenar el siguiente formato de solicitud de empleo.

La solicitud de empleo deberá ser confrontada con el perfil del puesto para determinar que aspirantes llenan los requisitos mínimos exigidos para el cargo.

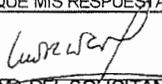
Aspectos a considerar:

- Deberá ser llenada con lapicero y letra clara.
- Verificar que el solicitante conteste todas las preguntas planteadas.
- Si el solicitante deja preguntas en blanco por no aplicar a las mismas se debe de indicar con las iniciales N/A.
- El tiempo máximo para llenar la solicitud es de 30 minutos.

Formato 9

Modelo de solicitud de empleo

Puesto que solicita: <u>Auxiliar de Bodega</u>	Fecha	FOTOGRAFIA RECIENTE	
	Sueldo Mensual deseado		
Sea tan amable de llenar esta solicitud la cual sera tratada confidencialmente	Sueldo Mensual Aprobado		
	Fecha de Contratación		
Datos Personales			
Apellido Paterno Morales	Apellido Materno Arriaga	Nombre(s) Julio Cesar	Edad 25 Años
Domicilio 8a. Calle 7-52, zona 7	Colonia El Rodeo	Teléfono de casa 22545585	Sexo <input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Departamento Guatemala	Municipio Mixco	Celular: 52963541	Fecha de Nacimiento 08-feb-87
Vive con <input type="checkbox"/> Sus padres <input checked="" type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Solo		Nacionalidad guatemalteca	Peso 170 libras
Personas que dependen de usted <input checked="" type="checkbox"/> Hijos <input checked="" type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Otros		Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input checked="" type="checkbox"/> Otro	
Documentación			
Numero de cedula/ DPI A-1 185562	Numero de NIT 14452	Identificación IGGS 585262	Pasaporte No.
Tiene licencia de manejo <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si	Clase y Número de Licencia 1855622	Afiliación intra	25485
Estado de Salud y Hábitos Personales			
¿Como considera su estado de salud? <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		¿Padece alguna enfermedad crónica? <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)	
¿Práctica algún Deporte? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		¿Permanece a algún grupo Social o deportivo? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si ¿Cuál?	
¿Tiene tatuajes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		¿Ha sido detenido por la policia u otra autoridad? <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿Por qué?	
¿Tiene adicción a las drogas? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No		¿Cuál es su meta en la vida? Llegar a ser un profesional de éxito comprometido con la organización a la que pertenezco, así como un buen padre y ciudadano.	
Datos Familiares			
Nombre	Domicilio	Ocupación	
Padre	Juan Carlos Morales Perez	Electricista	
Madre	Rosa Maria Arriaga Sagastume	Ama de casa	
Hermanos	Augusto Antonio Morales Arriaga	Ingeriero en Sistemas	
Hermanos	Daniel Morales Arriaga	Arquitecto	
Hermanos	Olga Marina Morales Arriaga	Abogada	
Espos(a)	Margarita del Rosario Martinez Hernandez	Administradora de empresas	
Hijos	Samuel Morales Martinez	
Hijos	Andrea Jerusalem Moralez Martinez	

Escolaridad										
Nivel	Establecimiento			De	A	Titulo recibido				
Primaria	Dra. Maria Isabel Escobar			1993	1998	Diploma de 6to. Primaria				
Nivel Basico	INEBE. Maria Magdalena Ponce de Veliz			1999	2002	Diploma de 3ro. Basico				
Nivel Diversificado	Instituto Normal para Varones			2003	2005	Diploma de Perito Contador				
Nivel Universitario										
Estudia actualmente		No	<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	¿Que estudia?				
Horario:		Establecimiento:								
Conocimientos Generales										
¿Que idiomas habla?		(Nivel 50%, 75%, 100%)			Funciones de oficina que domina					
					Paquetes de office que utiliza					
Empleos Anteriores										
Nombre de la empresa	Fa. inicial	final	Nombre de su jefe inmediato	M	Motivo de retiro	telefono	Puesto	ultimo sueldo		
Envasados La Popular S.A.	2006	2007	Juan Jose Perez Gomez		Superacion personal	25363145	G Auxillar de bodega	Q2,300.00		
Comercial "Mayren"	2008	2009	Lucia Hernandez		Salario bajo	23635214	G Colocador	Q2,000.00		
Referencias Personales										
Nombre	Ocupacion		Teléfono		Domicilio			Tiempo de conocerlo		
Licda. Judith Leiva	Auditora		42215874		8a. Calle 2-63, zona 5 Col. Primavera			3 años		
Lic. Antonio Sales	Administrador de empresas		52142369		1ra. Av. 63-85, zona 2, Residencias Las veredas			10 años		
Carmen Aldana	Perito Contador		51374239		5ta. Calle 2-63, zona 1 Mixco Col. Las Brisas			4 años		
Ariel Marroquin	Bachiller en computación		42586385		2da. Calle 5-96, zona 2 Mixco Col. Banvi II			12 Años		
Informacion Económica										
¿Como supo de este empleo?				¿Tiene usted otros ingresos?						
Anuncio		<input checked="" type="checkbox"/>	Otro medio (anótelo)		No		<input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> Describalos		
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?				¿Vive en casa propia?						
No		<input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> (nombres)		No		<input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/>		
				¿Paga renta?						
No		<input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>							
¿Puede viajar al interior de la Republica?				¿Tiene automóvil propio?		Marca		Modelo		
Si		<input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>			
				Fecha en que podria presentarse a trabajar						
				Inmediatamente						
Certificación										
HAGO CONSTAR QUE MIS RESPUESTAS SON VERDADERAS										
 FIRMA DEL SOLICITANTE										
Para uso Interno										
Aprobado		<input type="checkbox"/>	Rechazado		<input type="checkbox"/>					
Cargo inicial					Cargo final					

Fuente: elaboración propia. Año 2011

f) Entrevista de trabajo

Al contar con la hoja de vida y la solicitud de empleo del solicitante, se deberá elegir a los candidatos que serán sometidos a la entrevista, para detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Deberá informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso y si existe interés por ambas partes, se pasará a la siguiente etapa.

A continuación se presenta un modelo de entrevista y el formato de evaluación de la misma, en la cual debe asignarse una puntuación de acuerdo a la impresión objetiva del entrevistador.

Aspectos a considerar para realizar la entrevista de trabajo

- Dar una breve presentación de la empresa y de las funciones a realizar de acuerdo al puesto de trabajo.
- Hacer sentir al solicitante lo más cómodo posible.
- Hablar por unos minutos sobre lo que se espera de los colaboradores que integran la organización.
- Hacer preguntas sencillas, específicas y preguntar "¿Por qué?" para obtener más información.
- Permitir al solicitante la oportunidad de hacer preguntas, estas al final de la entrevista.
- Entre cada entrevista a candidatos, dejar algunos minutos para tomar notas.

Formato 10
Guía de entrevista de trabajo

Sección 1. INFORMACIÓN PERSONAL			
Cargo al que aspira		Fecha:	
Nombres completos		Numero DPI	
Dirección residencia actual		Lugar nacimiento	Fecha de nacimiento
Medio o nombre de la persona que lo refiere por el cual se postula a esta vacante		Barrio o Colonia	
Correo electrónico	No. Teléfono fijo y No. Teléfono celular	Tiempo total experiencia laboral	
Mencione que actividades realiza para divertirse y/o pasar su tiempo libre			
Mencione que actividades deportivas realiza y con que frecuencia			
Ha tenido accidentes de trabajo Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Mencione cual(es)			
Describa y/o califique su estado actual de salud.			
¿Qué transporte(s) utiliza para llegar a su(s) sitio de trabajo?			
¿Cuándo fue la última vez que se realizó una revisión médica?			
¿Se encuentra en algún tratamiento médico, psiquiátrico, psicológico? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Mencione			
¿Pertenece a alguna asociación, congregación, fundación, grupo religioso, agrupación o relacionados?, mencione cual(es)			
¿Padece alguna enfermedad, trastorno, alergia,...? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Mencione cual(es):		Señale ¿Qué es lo que más le afecta en su salud? Lo físico: <input type="checkbox"/> Lo emocional: <input type="checkbox"/>	
Sección 2. INFORMACIÓN FAMILIAR			
Estado civil actual:	Estado civil de sus padres:	La vivienda es propia o alquila	
Hijos	Nombres completos de su grupo familiar (padres, hermanos, hijos, Cónyuge)	Ocupación y ciudad donde vive	Relación
Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> No. Hijos: _____ Edades: _____ ¿Quién cuida a sus hijos menores de edad mientras trabaja			
¿Cómo describe sus relaciones familiares? Se caracterizan por:			
Sección 3. INFORMACIÓN ACADÉMICA Y DE FORMACIÓN			
Nivel Básica Primaria y Secundaria (nombre el grado hasta el cual realizó)	Nombre de la Institución		Año de finalización
Nombre de Licenciatura (especialización, maestría, doctorado, postdoctorado)	Nombre de la Institución	En curso	Terminado

Sección 3. INFORMACIÓN ACADÉMICA Y DE FORMACIÓN					
Nivel Básica Primaria y Secundaria (nombre el grado hasta el cual realizó)		Nombre de la Institución		Año de finalización	
Nombre de Licenciatura (especialización, maestría, doctorado, postdoctorado)		Nombre de la Institución	En curso	Terminado	
Nombre programa(s) de Educación continuada (diplomado, seminario, curso)		Nombre de la Institución	En curso	Terminado	Realizará
Idiomas que domina:					
Relacione los tipos, programas de estudios o capacitaciones que desea realizar:					
Sección 4. EXPERIENCIA LABORAL					
Nombre de las últimas dos empresas en las que laboró o trabaja actualmente, si son trabajos independientes o personas para las que trabaja relacione la información igualmente.			Cargo desempeñado		
Horario	Nombre jefe inmediato	Cargo jefe inmediato	No. de teléfono fijo o celular empresa y/o jefe inmediato		
Fecha – período de inicio	Fecha – período de retiro o actual	Motivo de retiro	Tipo de contrato	Ultimo salario	
Conocimientos adquiridos					
Mencione las funciones principales o responsabilidades a cargo					

Sección 5. HABILIDADES-COMPETENCIAS			
Tres habilidades que lo describan e identifiquen como persona.			
Tres fortalezas por las cuales se destaca en su profesión o labor			
Aspectos que debe mejorar como persona, ¿Qué está haciendo para mejorar?			
A nivel personal, ¿Cuáles son sus logros?			
Describe una situación difícil a nivel personal la cual haya afrontado – como la manejo.			
¿Cómo lo describen las personas que están en su entorno?			
Que hace o cómo evalúa su trabajo para saber que quedo bien hecho.			
Describe ejemplos de condiciones específicas de trabajo, tareas o asignaciones que hayan sido insatisfactorias.			
Describe una situación en la que enfrentó problemas que pusieron a prueba su capacidad para manejar el estrés.			
Proyectos para su vida nivel personal, profesional y/o laboral.			
¿Cómo se ve Usted en un plazo de 10 años?			
Para uso interno			
Concepto	Quien elabora	Fecha	Hora
Cumple para el cargo: <input type="checkbox"/> No cumple para el cargo: <input type="checkbox"/>			
Cumple para el cargo con observaciones: <input type="checkbox"/>			
Observaciones:			
			_____ Firma

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Formato 11

Guía de evaluación de la entrevista de trabajo

Calificar de 1 a 10 cada aspecto a evaluar, marcando con una X debajo de la calificación que considere.

Sumar cada uno de los aspectos a evaluar y dividirlo dentro de 7.

Si el promedio da mayor a 6.5 el candidato puede ser considerado para el puesto.

Nombre: Julio César Morales Arriaga

Puesto: Auxiliar de Bodega Fecha: _____

	Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Información personal									X	
2	Información familiar									X	
3	Información académica									X	
4	Experiencia Laboral										X
5	Habilidades-Competencias										X
6	Apariencia personal									X	
7	Desenvoltura										X

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Promedio: 66/7= 94.2

Evaluado por: _____

Comentarios: El candidato tiene un promedio aceptable en los aspectos evaluados por lo que se considera un buen candidato para el puesto.

Aceptado: X

Rechazado: _____

e) Verificación de datos

Es necesario revisar todos los datos que hayan proporcionado los aspirantes para verificar que estén en orden y que la información proporcionada coincida con lo señalado en la hoja de vida, se debe poner atención principalmente a los antecedentes penales, policíacos y referencias laborales, en esta última se debe verificar la causa del despido si lo hubiere.

Lo anterior debe aplicarse sin distinción alguna a todos los aspirantes para que se pueda comprobar lo presentado.

Formato 12

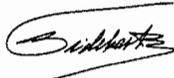
Guía de verificación de referencias laborales

VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES				
Fecha: _____				
Candidato al puesto de: <u>Auxiliar de Bodega</u>				
<i>Buenos días (tardes) Deseo verificar algunos datos proporcionados por el Sr. (a) quien ha solicitado empleo en nuestra empresa.</i>				
Información a verificar				
Empresa: <u>Envasados "La Popular" S.A.</u>				
Dirección: <u>8ª. Av. 3-36, zona 7</u>			Tel: <u>23215225</u>	
Nombre de la persona contactada: <u>Lesley Mata Castellanos</u> puesto: <u>Asistente de recursos humanos</u>				
Nombre del candidato: <u>Julio Cesar Morales Arriaga</u>				
Fecha de ingreso: <u>01-02-2007</u>			Fecha de egreso: <u>31-12-2010</u>	
Salarios inicial: _____			Salario final: _____	
Evaluación del desempeño				
Aspectos	Mala	Regular	Excelente	No aplica
Puntualidad			X	
Confiabilidad			X	
Relaciones interpersonales			X	
Iniciativa			X	
Asistencia			X	
Capacidad para supervisar			X	
Relación con subalternos			X	
Relación con los jefes			X	
Desempeño general (1 a 10): <u>10</u>				
Motivo de retiro: <u>Insatisfacción salarial</u>				
Lo contrataría nuevamente: Si <input type="checkbox"/> NO. <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____				
Pasa a la siguiente fase <input type="checkbox"/>			Descartado <input type="checkbox"/>	
Nombre del verificador: _____			Firma: 	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Formato 13

Guía de verificación de referencias personales

VERIFICACION DE REFERENCIAS PERSONALES				
Fecha: _____				
Nombre del candidato: <u>Julio César Morales Arriaga</u>				
Candidato al puesto de: <u>Auxiliar de Bodega</u>				
<i>Buenos días (tardes) Deseo verificar algunos datos proporcionados por el Sr. (a) quien ha solicitado empleo en nuestra empresa.</i>				
Información a verificar				
Informante: <u>Judith Leiva</u> Dirección: <u>8ª. Calle 2-63 zona 5 Col. Primavera</u>				
Tel: <u>42215874</u> Vínculo: <u>Amigo personal</u>				
Hace cuanto tiempo conoce al candidato: <u>3 años</u>				
Aspectos	Mala	Regular	Excelente	No aplica
Es puntual			X	
Es responsable			X	
Es colaborador			X	
Ha tenido problemas con la ley				X
Consume drogas				X
Tiende a la violencia				X
Describe el carácter de manera general del aspirante: <u>es una persona confiable, amable</u>				
<u>respetuosa y colaboradora , su defecto es que es perfeccionista.</u>				
Recomendaría al aspirante: Si <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
Observaciones: _____				
Pasa a la siguiente fase <input checked="" type="checkbox"/> Descartado <input type="checkbox"/>				
Nombre del verificador: _____ Firma: 				

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

d) Aplicación de pruebas y test de selección

Los candidatos que posean los requisitos básicos para optar a la plaza vacante y cumplan con los requisitos de acuerdo a las fases anteriores serán sometidos a las pruebas y test de selección que ayudarán al empleador a elegir al mejor candidato posible para la plaza, para este fin se elaboro el siguiente cuadro de aplicación de pruebas para cada puesto de trabajo.

Para ello se sugiere las siguientes empresas Innovarh y Humanlogistic de acuerdo a la cotización proporcionada.

Detalle de precios Innovarh

El costo unitario para cada prueba es de Q 500.00, independientemente del puesto y si los grupos son mayores de 10 personas el precio es de Q 150.00 el tiempo de entrega es de 1 día aproximadamente e incluye análisis e interpretación de resultados.

Así también la prueba de perfil en el que se incluye las evaluaciones de: conocimiento, motivación y personalidad para las ventas, el informe contiene puntos fuertes, aspectos a mejorar y recomendaciones para una entrevista de parte del empleador, el cual tiene un costo unitario de Q 350.00 y si son grupos mayores de 10 personas Q 300.00 con un tiempo de entrega de 2 días.

Detalle de precios Humanlogistic

Evaluación psicométrica solo reporte, sin informe profesional Q 450.00 cada prueba, evaluación con reporte profesional incluye hasta 5 pruebas, entrevista y reporte profesional Q 840.00, evaluación de vendedores en el cual predice el rendimiento en las ventas Q 400.00 por vendedor.

Formato 14

Propuesta de aplicación de pruebas y test de selección

Puesto	Pruebas					
	Compatibilidad puesto-persona	Tipo de Personalidad	Liderazgo	Toma de decisiones	Habilidad en las relaciones interpersonales	Perfil de ventas
Gerente General	X	X	X	X	X	N/A
Gerente de Ventas	X	X	X	X	X	N/A
Gerente Financiero	X	X	X	X	X	N/A
Gerente de logística	X	X	X	X	X	N/A
Coordinador de R. H.	X	X	X	X	X	N/A
Encargado de Créditos	X	X	X	X	X	N/A
Encargado de sistemas	X	X	N/A	X	N/A	N/A
Jefe de Bodega	X	X	X	X	X	N/A
Supervisor de ventas	X	X	X	X	X	X
Supervisor de repartidores	X	X	X	X	X	N/A
Contador	X	X	N/A	N/A	X	N/A
Secretaria	X	X	N/A	N/A	X	N/A
Auxiliar de bodega	X	X	N/A	N/A	X	N/A
Auxiliar de Contabilidad	X	X	N/A	N/A	X	N/A
Vendedores	X	X	X	X	X	X
Repartidores	X	X	N/A	N/A	X	N/A
Conserje	N/A	N/A	N/A	N/A	NA	N/A

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Propuesta de aplicación de pruebas y test de selección

Según el cuadro anterior a todas la gerencias, supervisores y encargados de áreas o departamentos, se sugiere aplicar cinco pruebas que son: compatibilidad puesto-persona, tipo de personalidad, liderazgo, toma de decisiones y habilidad en las relaciones interpersonales debido a la naturaleza del puesto que involucra utilizar las mismas en la realización efectiva de las funciones que tienen a cargo.

A todos los puestos relacionadas con el área de ventas se les aplicara todas las pruebas del perfil de ventas porque mide varios aspectos necesarios para evaluar la disposición inherente del candidato a las mismas.

Al puesto de conserje no se le aplicará ningún tipo de prueba dada la naturaleza del mismo, que no requiere mayores conocimientos ya que las tareas a realizar son básicas.

g) Constancia de salud

Al solicitante se le pedirá la tarjeta de salud como constancia de que no posee ninguna enfermedad trasmisible, esta deberá estar debidamente sellada y firmada por el centro de salud donde fue expedida y no deberá presentar ningún tipo de alteración para que sea aceptada como válida. Así también deberá presentar la tarjeta de pulmones la cual también debe de llenar los requisitos antes mencionados.

h) Entrevista con el superior inmediato

Después de haber realizado las actividades el coordinador de recursos humanos deberá elegir a los candidatos con base a los resultados de las pruebas aplicadas al/los que mejor puntuación hayan obtenido, para que el jefe inmediato de la plaza vacante entreviste a los candidatos seleccionados, para evaluar los

conocimientos que tienen del puesto así también para que conozca personalmente a todos los seleccionados y tome la decisión de contratar al más adecuado al cargo.

i) Contratación

Luego de realizar todo el procedimiento anterior de reclutamiento y selección, se contara con el candidato idóneo al puesto, un día antes de la fecha de inicio de labores se presente a firmar el contrato y a proporcionar la papelería que haga falta, para lo cual se deberá contactar a la persona elegida e indicarle el día y la hora a presentarse.

Formato 15
Modelo de contrato de trabajo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	
<p style="text-align: right;">de _____</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Nombres y apellidos del empleado o Representante Legal</p> <p>_____, vecino de _____, con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____ extendida por el alcalde municipal de _____ del departamento de _____ actuando en representación de _____ y _____ Dirección completa</p> <p>_____, vecino de _____, con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____, extendida por el alcalde municipal de _____ del departamento de _____, con residencia en: _____</p>	
<p>Quienes en lo sucesivo nos denominaremos EMPLEADOR Y TRABAJADOR, respectivamente, consentimos en celebrar el CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, contenido en las siguientes cláusulas:</p> <p>PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del año _____. SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios _____ siguientes:</p> <p>_____</p>	
<p>TERCERA: Los servicios serán prestados en _____</p>	
<p>CUARTA: La duración del presente contrato es: _____</p>	
<p>QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será _____ de horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada DIURNA: de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En jornada NOCTURNA: de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada MIXTA: de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada CONTINUA DIURNA: de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____ a las _____. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.</p>	
<p>SEXTA: el salario será de _____ y le será pagada en efectivo cada _____ Bonificación _____ en _____</p>	
<p>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.</p>	
<p>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.</p>	
<p>NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____</p>	
<p>El día _____ del mes de _____ del año _____</p> <p>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.</p>	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

De acuerdo a todas las fases realizadas anteriormente de reclutamiento y selección, se contara con el personal idóneo a la empresa, posterior a esto se llevara a cabo el proceso de inducción para que se adapte de manera efectiva a la empresa.

3.10.3 Inducción

Para que el colaborador de recién ingreso, se sienta desde el primer día parte importante de la organización, se propone elaborar un programa de inducción involucrando a las jefaturas de los diferentes departamentos con la coordinación de la unidad de recursos humanos.

El mismo contiene la inducción general y específica, en donde se detallan de forma amena los aspectos más sobresalientes de la empresa y concretas en cuanto al puesto.

El programa de inducción que se propone es de suma importancia para que el nuevo colaborador conozca sus responsabilidades y derechos que adquiere al ser parte de la organización ya que la empresa se ajusta a las condiciones legales del país.

Las siguientes son las diferentes actividades que se deben de llevar a cabo:

- Recepción mediante la bienvenida al nuevo empleado, tomando como guía el programa de inducción. (ver anexo 1).
- Deberá darle a conocer al empleado los aspectos más generales de la empresa mediante la inducción general para que se familiarice con su nuevo centro de trabajo.
- Realizar algunas dinámicas para romper el hielo entre los nuevos colaboradores.

- Presentación a los jefes de departamentos, compañeros de trabajo y recorrido en la empresa.
- El jefe inmediato da a conocer las funciones, responsabilidades y objetivo del puesto.
- Se recomienda que la duración de la inducción sea de dos horas con un receso de 20 minutos para descansar.

Cuadro 10

Resumen del contenido del programa de inducción

INDUCCIÓN GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes • Productos principales • Misión • Visión • Objetivos • Estrategias • Valores • Organización • Reglamento Interno • Hoja de conformidad (Firma del nuevo colaborador)
INDUCCIÓN ESPECIFICA
<ul style="list-style-type: none"> • Inducción Específica • Guía de inducción al puesto • Evaluación de la inducción específica • Guía de registro para la inducción específica (Firma del nuevo colaborador)

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Aspectos importantes que deben tomarse en cuenta:

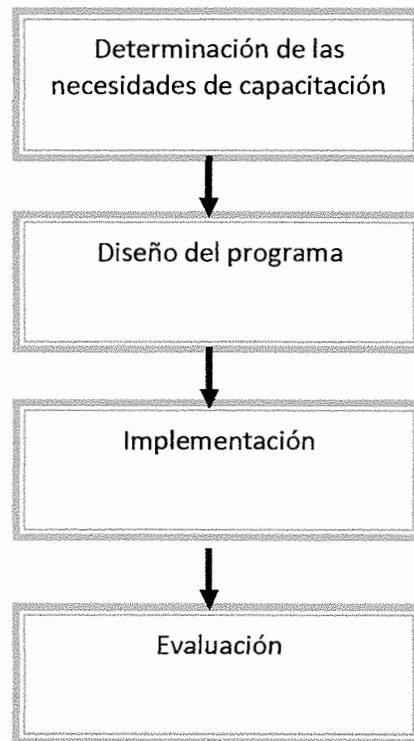
- La unidad de recursos humanos es la encargada de llevar a cabo todo el proceso de inducción de personal para ello debe de coordinar todas las actividades que se deben de realizar.
- La unidad deberá de designar e informar a los colaboradores que participaran tanto en la inducción general y especifica para que planifiquen su tiempo y así no tener ningún tipo de inconvenientes o atrasos.
- El medio que se sugiere que pueden utilizar para informar a los participantes es a través del correo electrónico o telefónicamente a la extensión de dicha persona, el cual deberá de confirmar su participación tres días antes de la fecha programada en que se llevara a cabo la inducción.
- El coordinador de recursos humanos deberá verificar que el nuevo colaborador firme la hoja de conformidad tanto de la inducción general como especifica que se detalla en el programa de inducción, en donde se hace constar que si recibió la inducción.

3.10.4 Capacitación

El proceso de capacitación para la empresa se desarrollara en cuatro etapas siguientes:

Gráfica 27

Proceso de capacitación del personal



Fuente: elaboración propia. Año 2011

A continuación se desarrollan las fases para la capacitación del personal

- **Determinación de las necesidades de capacitación**

La evaluación del desempeño proporcionara información para determinar la situación real del personal en las áreas que necesita mejorar, para incrementar su efectividad en el desempeño de sus labores mediante la comparación entre la situación ideal y la situación real, luego de haber elaborado los descriptores de puestos y haber evaluado las el desempeño del personal se comparan ambos formatos para establecer las habilidades y actitudes que el personal debe poseer

para desempeñarse de manera efectiva en sus labores. Así también se sugiere realizar entrevistas a los colaboradores para que sugieran temas en áreas que necesitan mejorar según su puesto lo que proporcionara información útil y complementaria en esta fase.

Se incluye la siguiente guía para determinar las necesidades de capacitación

1. El coordinador de la unidad de recursos humanos realizará una reunión con todos los gerentes para proporcionarles la información de la metodología a utilizar para la detección de las necesidades de capacitación.
2. Después de realizar la evaluación del desempeño, se verificara cuales colaboradores necesitan capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos.
3. Se deberá crear un registro por parte de la unidad de recursos humanos de los colaboradores que necesitan capacitación y los cursos que deben recibir,
4. El jefe de cada área o departamento informara a los colaboradores que necesitan capacitación sobre los cursos que deben de recibir.

- **Diseño del programa de capacitación**

Después de identificarse las necesidades del personal respecto a capacitación, se debe realizar varias actividades para integrar y diseñar el programa para toda la organización por lo que a continuación se presenta la siguiente guía:

Guía para el diseño y planificación del entrenamiento

1. Después de detectar que necesidades de capacitación requieren los colaboradores el coordinador de la unidad de recursos humanos tendrá una reunión con todos los gerentes de área para discutir los recursos necesarios para implementar el programa.
2. Buscar las entidades en donde se llevara a cabo la capacitación y que provean cursos especializados que sean convenientes para garantizar la inversión.
3. El coordinador conjuntamente con los gerentes detallaran el contenido del entrenamiento.
4. Determinar el lugar donde se llevaran a cabo la capacitación..
5. Calendarizar el programa, horarios y fechas tomando en cuenta las actividades de cada departamento.

- **Implementación de la capacitación**

Existen varios lugares que proporcionan cursos según las necesidades de la organización por lo que se recomienda a la empresa los dos centros siguientes: Asociación de Gerentes de Guatemala, pero en una manera mas objetivas al inscribir a los colaboradores que realmente necesiten los cursos que dicha entidad ofrece o bien se propone el INTECAP en el cual se debe solicitar información, ingresando a la página principal en la siguiente dirección electrónica: www.intecap.info.com.

Los cursos que se lleven a cabo pueden ser para todos los miembros de la organización, incluyendo los mandos medios que pueden obtener resultados favorables al asistir a cursos que serán de beneficio para ellos y las personas que tienen a cargo, para ello se sugiere el curso de dirección para reforzar la manera en que motivan y dirigen al personal.

Guía para la implementación

1. El coordinador de recursos humanos será el que revisara el desarrollo y cumplimiento en la ejecución de la capacitación.
2. Preparar todas las actividades a realizar de la mejor forma posible sin olvidar ningún detalle, incluyendo los siguientes aspectos:
 - Coordinar todas las actividades que necesitan realizarse.
 - La fecha límite para terminar cada actividad.
 - Confirmar una semana antes la capacitación con la entidad que deberá brindar los cursos.

- **Evaluación de los resultados de la capacitación**

Se sugiere que en la evaluación de la capacitación se considere los siguientes aspectos para determinar si se produjo las modificaciones deseadas, considerando los tres niveles siguientes:

1. Nivel I reacción o satisfacción:

En este nivel es muy importante conocer la opinión del colaborador acerca de la actividad en general, el ambiente, materiales proporcionados, para conocer si la capacitación realizada obtuvo los resultados esperados en cuanto a la forma de llevarla a cabo, lo que servirá para realizar mejoras en la logística de dicho proceso.

2. Nivel II aprendizaje:

Es necesario evaluar el aprendizaje de los colaboradores enviados a capacitación para comprobar si realmente obtuvieron los conocimientos necesarios y adecuados, que debe de evidenciarse en la siguiente evaluación del desempeño en el cual se comparara los resultados obtenidos con los puntajes anteriores.

3. Nivel III aplicación o transferencia:

Si el colaborador obtuvo los conocimientos necesarios para el mejoramiento de sus funciones se debe de observar en su trabajo diario lo siguiente: funciones diarias realizadas de manera mas competente, aumento de la creatividad e innovación, logro de metas, aumentar la rentabilidad, entre otras.

3.10.5 Evaluación del desempeño

El siguiente programa de evaluación del desempeño que a continuación se detalla, se realizara por medio del método de escalas graficas, en el cual se establecen varios factores para evaluar al candidato y así detectar las posibles fallas en sus actividades para corregirlas de manera oportuna.

Guía para realizar la evaluación del desempeño

1. Se sugiere establecer los objetivos para cada área o departamento para que estén en conformidad con la parte estratégica de la empresa.
2. La unidad de recursos humanos dará una explicación a cada jefe de departamento sobre la utilización de las hojas de evaluación del desempeño para que a su vez sean llenados con cada colaborador.
3. Se designara un día de evaluación que será decidido por el Jefe de departamento para que sean llenados los formularios.
4. El jefe de cada área verifica los resultados obtenidos y compara los resultados con el formato de evaluación del desempeño de escalas graficas para verificar si se obtuvieron los resultados esperados o el colaborador necesita mejorar.
5. Los jefes de área envían las evaluaciones de desempeño a la unidad de recursos humanos para la digitación y registro de resultados.

Completar la hoja de evaluación del desempeño:

- **Formato a utilizar**

El formato para la evaluación del desempeño del personal se realizará en la hoja de evaluación del desempeño que se describe a continuación.

- **Envío de formulario**

Los Gerentes de cada departamento deberán solicitar a la unidad de recursos humanos la hoja de evaluación del desempeño una semana antes de la fecha programada para la evaluación, para que sean distribuidos.

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

Se recomienda completar la evaluación en cinco días como máximo, al completar las evaluaciones, los jefes deberán entrevistarse con cada uno de los colaboradores bajo su cargo para analizar la boleta.

Instrucciones de llenado

- Se deben anotar los datos generales del evaluado como su nombre completo, departamento, puesto que desempeña y la fecha de evaluación.
- En la primera columna están escritos los factores a evaluar, los cuales están divididos en cinco áreas que son: conocimiento del cargo, calidad en el trabajo, responsabilidad, iniciativa, trabajo en equipo, actitud. A la par de cada factor, aparecen cinco casillas que representan los grados de calificación (malo, regular, bueno, muy bueno y excelente).

- Dentro de las casillas, está la descripción relacionada al factor y los posibles puntos a asignar de acuerdo a la descripción que más representa la forma en que el evaluado desempeña su trabajo. Se deberá seleccionar una casilla de acuerdo a lo anterior y encerrar en un círculo los puntos que la representen.

Observaciones

Este espacio se utilizará, para dejar escrito algunos aspectos de interés que considere el evaluador.

Punteo total obtenido

Al calificar cada factor el evaluador deberá sumar los puntos obtenidos en cada casilla y colocar la nota global en este renglón, después se verifica en el rango de puntos que le corresponde, según la tabla que aparece abajo y marcar también la literal correspondiente.

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

Formato 16

Evaluación del desempeño-Método de escalas graficas

Nombre del colaborador: _____ Fecha: _____
 Departamento: _____ Puesto: _____

FACTORES DE VALORIZACION	G	R	A	D	O	S
	E	D	C	B	A	
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es <i>insatisfactorio</i> .	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe <i>mejorar calidad</i> de su trabajo	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	
RESPONSABILIDAD Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión	10 Requiere eventual supervisión	14 Requiere supervisión en casos especiales.	18 No requiere supervisión	
INICIATIVA Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	14 Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan	

TRABAJO EN EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	2 No posee condiciones para trabajar en equipo	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo	8 Se integra fácilmente en determinados equipos	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo
ACTITUD Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo	2 Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	4 Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo	8 Aceptación: Muestra interés por su Centro de Trabajo	10 Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Observaciones:

Punteo total obtenido: _____

De acuerdo al total de puntos encierre en un círculo la letra respectiva de acuerdo a los rangos descritos abajo

Rango de Puntos	Grado de Escalas	Literal
De 90-100	Excelente	A
De 76-88	Muy Bueno	B
De 60-74	Bueno	C
De 42-58	Regular	D
De 20-40	Malo	E

Resumen de puntuaciones.

La puntuación general del rendimiento del colaborador es:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Puntos fuertes del evaluado:

Áreas que debe mejorar el evaluado:

Comentarios:

- **Retroalimentaciones de evaluación de desempeño**

La retroalimentación en la evaluación del desempeño permitirá que el colaborador conozca los resultados obtenidos y así reforzar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

Así también permitirá contar con candidatos adecuados para promoción, traslados o proponer un programa de recompensas para motivar a dicho personal.

A continuación, se describe los pasos a seguir para la retroalimentación en la evaluación del desempeño:

1. El jefe inmediato de cada área o departamento evaluará el desempeño de sus colaboradores.
2. Después de completar las evaluaciones el jefe inmediato traslada las evaluaciones a la unidad de recursos humanos.
3. La unidad de recursos humanos tabula los resultados de las evaluaciones y crea un archivo para cada colaborador si no lo tiene.
4. Análisis y discusión de los resultados realizado por el Coordinador de recursos humanos y el jefe inmediato del colaborador evaluado.
5. Comunicación y retroalimentación de los resultados de la evaluación al colaborador y darle algún tipo de reconocimiento si lo amerita o enviarlo a capacitación para corregir sus debilidades.

Formato 17

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Rango de aplicación Método de Escalas Graficas

Rango de Puntos	Grado de Escalas	Literal
De 90-100	Excelente	A
De 76-88	Muy Bueno	B
De 60-74	Bueno	C
De 42-58	Regular	D
De 20-40	Malo	E

Calificación	Definición	Recompensas	Capacitación
EXCELENTE	El desempeño del personal es adecuado y es superior a otros.	Esta nota de evaluación permitirá que el colaborador tenga más prioridad en ascensos como parte de su desarrollo laboral.	
MUY BUENO	El desempeño del personal cumple con la mayoría de los requerimientos del puesto	El colaborador es candidato a ascensos ya que su desempeño es apto para evaluar su transferencia.	Reforzar áreas que requieran mejoras en su desempeño.
BUENO	Los resultados con frecuencia satisfacen la Mayor parte de las expectativas.	felicitación por la calificación dándole ánimo para superar el resultado obtenido.	Capacitación para mejorar las áreas débiles.
REGULAR	Este resultado no es lo esperado y necesita mejorar	No aplica	Capacitación necesaria
MALO	El colaborador No llena las expectativas laborales	No aplica	Este candidato necesita un plan intenso de mejora en su rendimiento hasta el siguiente ciclo de evaluación o puede ser considerado para el despido

Fuente: elaboración propia. Año 2011

3.11 EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

3.11.1 Rotación de personal

Se sugiere como forma de evaluación del proceso, el índice de rotación de personal indicado en el capítulo II cada seis meses, para obtener una cifra de cuantas personas se admiten y se desvinculan de la empresa, con ello se tendrán datos certeros y de comparación de la estabilidad laboral de los colaboradores, el cual debe ser como máximo un 15% esto permitirá a la organización evaluar todo el proceso (reclutamiento, selección inducción, capacitación y evaluación del desempeño) y corregir cualquier desviación oportunamente.

3.12 PRESUPUESTO

Para la implementación de la presente propuesta es necesario considerar la inversión en que incurrirá la empresa para crear la unidad de recursos humanos entre las que se incluye: instalación, mobiliario y equipo, sueldo del Coordinador, insumos, para ello se presenta a continuación el total de los costos y dos opciones diferentes con base a las propuestas realizadas para solventar la inversión, que se traducirá en beneficio para la organización al gestionar de manera adecuada al personal.

3.13 GASTOS DE INVERSIÓN:

Sueldos y prestaciones:

Los sueldos y prestaciones de los integrantes de la nueva unidad de recursos humanos se describen a continuación:

Coordinador de Recursos Humanos, salario mensual de Q 6,000.00.

Además del salario mensual se incluye el 29.16% que es el valor de las prestaciones mensuales.

A continuación se expone dos opciones distintas de costos, utilizando los diversos medios propuestos.

Opción A

Cuadro 11

Costo de implementación de la unidad de recursos humanos

Descripción	Detalle de gastos	Total en Q
Gastos de Instalación	Instalaciones	6,000.00
	Mobiliario y equipo	3,000.00
Gastos de operación	Insumos y útiles de oficina	5,000.00
	Sueldo y prestaciones	92,995.20
	Gastos Varios	1,500.00
Total		108,495.20

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Cuadro 12

Costo de implementación de los diferentes procesos de la unidad de recursos humanos

Reclutamiento	Anuncios en periódicos	697.50
	Ferias de empleo	6,000.00
Selección	Innovarh	7,500.00
Inducción	Programa de Inducción	500.00
Capacitación	Guía de capacitación	10,000.00
Evaluación del desempeño	Programa de evaluación del desempeño	4,500.00
Total		29,197.50

Fuente: elaboración propia. Año 2011

TOTAL: Q 137,692.70

Opción B

Cuadro 13

Costo de la implementación de la unidad de recursos humanos

Descripción	Detalle de gastos	Total en Q
Gastos de Instalación	Instalaciones	6,000.00
	Mobiliario y equipo	3,000.00
Gastos de operación	Insumos y útiles de oficina	5,000.00
	Sueldo y prestaciones	92,995.20
	Gastos Varios	1,500.00
Total		108,495.20

Cuadro 14

Costo de implementación de los diferentes procesos de la unidad de recursos humanos

Reclutamiento	Anuncios en periódicos	697.50
	Sitios de internet	0.00
Selección	Innovarh	6,750.00
Inducción	Programa de Inducción	500.00
Capacitación	Guía de capacitación	10,000.00
Evaluación del desempeño	Programa de evaluación del desempeño	4,500.00
	Total	22,447.50

Fuente: elaboración propia. Año 2011

TOTAL: Q 130,942.70

3.14 FINANCIAMIENTO

Si la empresa en estudio no cuenta con recursos disponibles para financiar la creación de la unidad de recursos humanos se sugiere la obtención de un crédito mediante un banco del sistema, lo que permitirá a la empresa pagar a plazos de forma mensual el crédito obtenido.

Para lo cual se presenta el siguiente ejemplo del préstamo mencionado anteriormente para cubrir los gastos de inversión y funcionamiento del primer año en un estimado de Q 130,942.70 aproximado en el supuesto que se obtenga a un plazo de 3 años, con una tasa anual de 18%, con garantía de crédito fiduciaria.

A continuación se describe el monto que tendrá que pagar la empresa de forma mensual tomando en cuenta la opción B que es la que menos costo le representa a la empresa.

Datos

M: 130,942.70
I: 18%
n: (3 años 36 meses)

Formula

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

Cálculos

$$R = \frac{130,942.70 \times 0.18/12}{1 - (1+0.18/12)^{-36}}$$

$$R = \frac{130,942.7 \times 0.015}{1 - (0.585289735337)} = \frac{1964.1405}{0.414910264662} = Q 4,733.89 \sim 4,734.00$$

Análisis:

A través de un financiamiento externo en una institución bancaria que en promedio ofrecen un 18% anual a un plazo de tres años se tiene que pagar la cantidad mensual de Q 4,734.00, con lo cual la empresa puede cubrir los costos que representa la creación de la unidad, sin que para ello se vea afectada de una manera importante su liquidez.

3.15 RELACIÓN COSTO-BENEFICIO

Cuadro 15
Relación costo – beneficio
(Cifras en quetzales)

Costo	
Reclutamiento y selección	5,737.50
Inducción, capacitación evaluación del desempeño	19,500.00
Otros gastos	108,495.20
Total	Q 130,942.70

Beneficio (según la rotación calculada)	
Reclutamiento	42,000.00
Selección	16,968.00
Prestaciones laborales	227,026.00
Total:	Q 285,994.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Se expone el costo-beneficio que la empresa realiza y obtiene al implementar la unidad, para comprobar si dicha inversión resulta positiva para la organización. Como se observa el costo de implementar la unidad de recursos humanos es un Q 155,051.30 menor que los gastos que representa la alta desvinculación del

personal, con lo cual la presenta propuesta es factible económicamente y de beneficio para la empresa.

Beneficios

- Mejora en la atención al cliente.
- Uso adecuado y eficiente de los recursos de la empresa.
- Personal adecuado a la organización.

Por lo anterior la implementación de los procesos de reclutamiento selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño de los colaboradores para la empresa aumentara la efectividad de toda la organización, contribuyendo al desarrollo de estándares para cada candidato a contratar de acuerdo a lo establecido, para el alcance de los objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada en la unidad objeto de estudio se determino las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo al análisis realizado en la empresa objeto de estudio, no existe una unidad de recursos humanos que responda a las necesidades reales de los colaboradores y que los gestione de manera adecuada.
2. Los procedimientos de reclutamiento y selección e inducción de personal lo realizan de manera empírica, debido a que no cuentan con una guía para llevarlo a cabo las personas seleccionadas no son las adecuadas para los puestos que ocupan lo que impide contar con personal acorde a la empresa.
3. No existe un documento por escrito que detalle las actividades del personal y que además sirva de base para la contratación de los colaboradores debido a la falta de instrumentos administrativos.
4. Se verifico la falta de capacitación y evaluación del desempeño de acuerdo a los principios administrativos establecidos lo que provoca ausencia en el desarrollo de las habilidades y destrezas, así también carencia de retroalimentación del desempeño.
5. Se verificó que la empresa posee alta rotación de personal, derivada principalmente de la falta de contratación de personal adecuado así también renuncias prematuras, consecuencia de la mala selección de personal.
6. La empresa "Distribución Perfecta" desconoce el impacto negativo de la alta rotación del personal que provoca pérdida de recursos financieros.

RECOMENDACIONES

1. Crear una unidad asesora de recursos humanos que gestione de manera adecuada al personal y así establecer una base competitiva mediante el uso adecuado del recurso humano.
2. Utilizar los procesos propuestos para contratar personal acorde a la empresa y con ello mejorar la competitividad de la empresa, los cuales deben evaluarse periódicamente para que no se vuelvan obsoletos.
3. Desarrollar las descripciones de todos los puestos como se ejemplifica en la propuesta para seleccionar al personal necesario y acorde a los requerimientos de la empresa.
4. Utilizar los instrumentos propuestos para implementar la capacitación y evaluación del desempeño del personal y con ello contribuir al desarrollo integral del los colaboradores.
5. Evaluar anualmente el índice de rotación de personal para comprobar la efectividad de propuesta y así medir los resultados positivos de la misma en la gestión del talento humano de toda la organización.
6. Poner en práctica el sistema de evaluación de la implementación de la unidad de recursos humanos propuesto para evitar la pérdida de recursos financieros y parte en el ahorro del mismo, invertir en reconocimientos para los colaboradores por su buen desempeño obtenido.

BIBLIOGRAFÍA

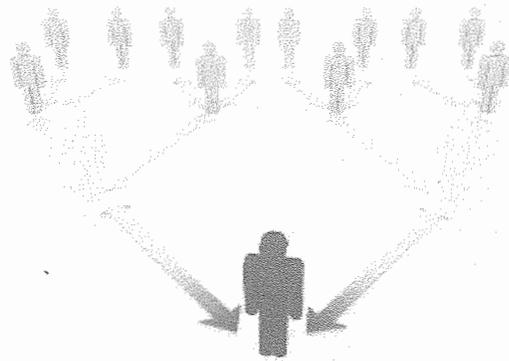
1. Bretones, F. D. y Rodríguez, A. 2008 **Reclutamiento y Selección de personal**. Primera edición. Madrid, España. Pirámide. 400 páginas.
2. Chiavenato, I. 2007. **Gestión del talento humano**. Quinta edición. Santa fe de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill. 500 páginas.
3. Chiavenato, I. 2002. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Séptima edición. ed. México, DF. McGraw Hill. 362 páginas.
4. Enrique Benjamín, F. 2004. **Organización de empresas**. 11a. Edición. México, DF. MacGraw –Hill. 369 páginas.
5. George, W. B. 2,005. **Elementos de Administración de Recursos Humanos**. 12a. Edición. México. DF. Thompson. 646 páginas.
6. Harold, K. y Heinz, W. **Administración una perspectiva global**. 11a. Edición. México. DF. McGraw –Hill. 560 páginas.
7. Humanlogistic. **Consultoría especializada en recursos humanos**. Guatemala 2011. <http://www.humanlogistic.com>.
8. Innovahr. **Consultores en recursos humanos**. Guatemala 2011. <http://www.innovahrconsultores.com>.
9. Martínez, S R. **Administración de empresas y sus elementos**. México 2011. www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm.
10. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2004. **Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso de Administración II. Guatemala**. Facultad de Ciencias Económicas. 105 páginas.

ANEXOS

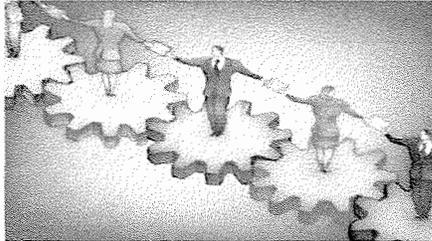
Anexo 1
Programa de Inducción

“DISTRIBUCIÓN PERFECTA” S.A.

**PROGRAMA
DE
INDUCCIÓN**



a) inducción general



Presentación

Es para nosotros muy grato darle la más cordial bienvenida a su nuevo centro de trabajo, en el cual deseamos se sienta satisfecho y a la vez, disfrute de un ambiente de compromiso individual, en el que estamos seguros se desarrollará como ser humano en forma integral.

Desde este momento deseamos se considere parte de esta gran familia, ya que todos nosotros lo sentimos desde ya miembro de nuestro equipo y de esta empresa que hemos formado a través de muchos años de esfuerzo y perseverancia.

Estamos seguros que con su valioso apoyo y entusiasmo nuestra distribuidora seguirá a la vanguardia brindando un servicio de calidad y excelente prestigio.

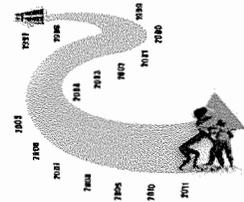
¡BIENVENIDO!

Atentamente

Gerente General

[Faint, illegible signature or stamp at the bottom of the page]

Antecedentes



Distribución perfecta es una empresa de capital 100% guatemalteco surgió de una división de la empresa “Industrias Dulcinea S.A” como un proyecto de promoción cuyo objetivo era vender marcas propias y representadas en los lugares marginales o tiendas de barrio, con una serie de ventas de casa en casa, por lo cual la gerencia se percató que el mismo generó demanda y se convirtió en interés como proyecto de inversión, por lo cual deciden darle más apoyo; este se da a conocer en el ámbito empresarial en organizaciones transnacionales, en este caso la empresa Papeles Absorbentes S.A. que representa a la marca Kimberly Clark en Guatemala, luego de una serie de negociaciones se da una alianza estratégica entre ambas empresas y se empieza a dar un crecimiento en las operaciones y es así como “Distribución Perfecta”, inicia a trabajar de manera formal e independiente.

Distribución Perfecta se dedica a la venta al detalle, promocionando los diferentes productos que distribuye; actualmente tiene 3 sucursales en el interior del país: Teculután (Zacapa), Puerto Barrios y Quetzaltenango.

Productos principales

Alimentos Dulcinea

- ✓ Jaleas en diferentes sabores y tamaños
- ✓ Mayonesa
- ✓ Salsa dulce
- ✓ Salsa picante

- ✓ Vinagres
- ✓ Jugos en envase tetrapack

Productos de limpieza

- ✓ Jabones de bola para lavar ropa
- ✓ Cloro Blancosol

Productos de papel y sanitarios

- ✓ Pañales desechables marca Huggies
- ✓ Pañales desechables marca Nimbes
- ✓ Papel higiénico Kimberly Clarck
- ✓ Pañuelos desechables Kimberly Clarck



Misión

"Distribuir productos de consumo masivo producidos con altos estándares de calidad, a las tiendas y depósitos ubicados en barrios, colonias condominios, ofreciendo los mejores precios, en forma efectiva y todos los días del año".

Visión

“Ser líderes en la comercialización y la distribución de productos de consumo masivo a nivel nacional”.

Objetivos

- ✓ Ampliar nuestra línea de productos y servicios en un 75%.
- ✓ Incrementar las ventas anuales en un 5%.
- ✓ Producir y distribuir a nivel nacional un 85% productos propios y representados a las principales cadenas de supermercados del país.
- ✓ Ganar el premio en enero de 2013 de crecimiento en compras y cobertura de la Camara de Comercio.
- ✓ Llegar a ser una de las empresas de mayor prestigio en Guatemala y a nivel regional en distribución de productos de consumo masivo.

• Estrategias

- ✓ Diversificar la línea de productos que actualmente se ofrece al incluir otros proveedores.
- ✓ Mejorar la calidad en la atención al cliente.
- ✓ Crear más sucursales en el interior del país.
- ✓ Ofrecer promociones especiales a los supermercados.

• Valores

- ✓ Calidad: en todos los ámbitos de cada uno de los productos que distribuimos.
- ✓ Justicia: hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar.

- ✓ Puntualidad: en la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.
- ✓ Confianza: en que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- ✓ Compromiso: con nuestro clientes, al brindarles un buen servicio; con la
- ✓ sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

Organización



Actualmente tiene 3 sucursales en: Teculután (Zacapa), Puerto Barrios y Quetzaltenango.

Niveles organizacionales

✓ **Nivel estratégico**

Junta Directiva

Gerente General

✓ **Nivel táctico**

Gerencia administrativa

Gerencia de operaciones y logística

Gerencia de ventas

Unidad de Recursos Humanos

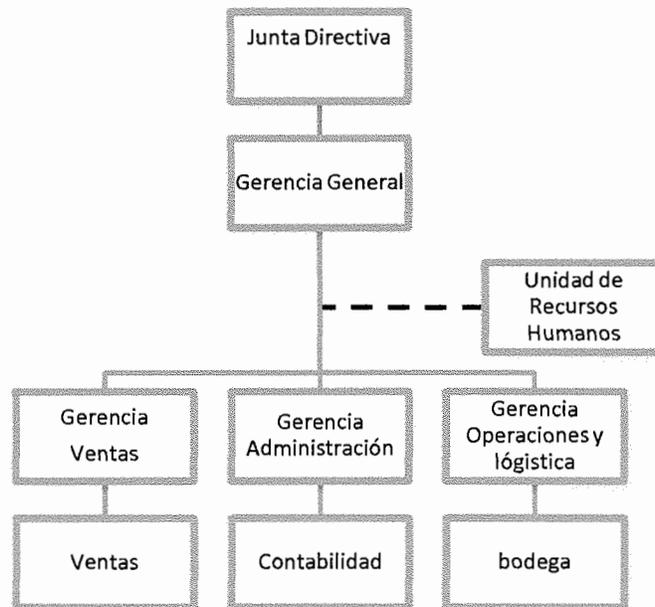
✓ **Nivel operativo**

Ventas

Contabilidad

Almacén

Organigrama General



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Reglamento Interno



- **Horario Laboral**

7:00 am a 4:00 pm de lunes a viernes y sábados de 8:00 am a 12:00 p.m área de bodega.

8:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes y sábados de 8:00 am a 12:00 p.m demás areas que conforman la empresa.

- **Puntualidad**

Si el empleado llega 10 minutos tarde del horario establecido, se considera un retardo y se le descuenta Q 5.00 por cada minuto adicional.

- **Almuerzo y refacción**

15 Minutos por la mañana de 9:00 a 9:15 refacción.

1 hora para almuerzo según el departamento y horario asignado.

- **Prestaciones de ley y beneficios**

Sueldos y salarios

El pago de sueldos de todo el personal se realiza de forma quincenal, el período de prueba para los nuevos integrantes del equipo de trabajo es de dos meses y su pago se realiza con cheque.

Aguinaldo

Se paga la primera mitad en la quincena de diciembre y la segunda mitad en la quincena del mes de enero.

[Firma manuscrita]

Bono 14

Se paga completo en la quincena del mes de julio.

IGSS

Al tener tres meses de laborar en la empresa, el nuevo integrante podrá solicitar a la unidad de recursos humanos la documentación para tramitar el mismo.

Carné del IRTRA

Al cumplir cuatro meses de laborar en la empresa, se puede renovar el carné o si no se cuenta con el, puede tramitarlo por medio de la unidad de recursos humanos.

Vacaciones

Las vacaciones de todo el personal se asignan a través de programaciones elaboradas por cada jefe de departamento, con el apoyo de la unidad de recursos humanos.

Asuetos

- ✓ 1 de enero.
- ✓ Miércoles santo, medio día.
- ✓ Jueves y viernes santo.
- ✓ 1 de mayo.
- ✓ 30 de junio.
- ✓ 15 de septiembre.
- ✓ 20 de octubre.

- ✓ 1 de noviembre.
- ✓ 24 de diciembre, medio día.
- ✓ 25 de diciembre
- ✓ 30 de diciembre, medio día.
- ✓ 31 de diciembre.

Permisos o ausencias

Toda ausencia o permiso, debe de solicitarse previamente con el jefe inmediato, con lo cual se harán verificaciones, según la solicitud y deberá adjuntarse documentación que compruebe la situación, salvo casos especiales.

Para brindar un ambiente agradable de trabajo, las normas básicas a seguir dentro de toda la empresa son:

- ✓ Desarrollar con responsabilidad las tareas asignadas y la utilización correcta del material y equipo físico asignado.
- ✓ Cuidar su área de trabajo al mantenerla limpia y ordenada.
- ✓ Practicar las medidas de seguridad e higiene que le sean indicadas.
- ✓ Cumplir con los horarios establecidos de entrada y salida de la empresa.
- ✓ Hacer uso adecuado de todas las instalaciones de la empresa como lo son servicios, sanitarios área de cafetería, oficinas, pasillas etc. y comunicar cualquier desperfecto o deterioro en los mismos.

- ✓ No presentarse a trabajar en estado de ebriedad o bajo la influencia de alguna droga, así también consumirlas dentro de la empresa tal situación es despido inmediato.
- ✓ Mantener una relación cordial y respetuosa con todos los compañeros de trabajo para que el trabajo en equipo se realice de la mejor manera posible.
- ✓ La información, documentos y demás recursos utilizados dentro de la empresa se deberán utilizar debido a que adecuadamente la información recibida, es de uso confidencial

Cuidar la apariencia personal, asegurarse que el uniforme no presente roturas y que se encuentre limpio.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO EN LA ORGANIZACIÓN

Yo: _____

Empecé a laborar en la empresa el día: _____

Para lo cual me proporcionaron entre otros, la siguiente información:

Mi área de trabajo es: _____

Mi departamento es: _____

El jefe de mi departamento es: _____

Mi jefe inmediato es: _____

Mi horario de trabajo es: _____

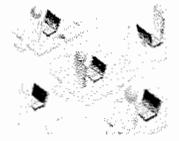
En caso de cualquier duda, mi primera consulta será con mi jefe inmediato.



¡A NUESTRA ORGANIZACIÓN!

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO EN LA ORGANIZACIÓN

b) Inducción específica



Después de haber realizado lo que se menciona en los incisos anteriores, el colaborador ya está en posibilidades de empezar a conocer lo que es su puesto, mediante la siguiente guía.

• Guía de inducción al puesto

El Gerente del área preferentemente donde trabajara el nuevo integrante será quien reciba al personal de nuevo ingreso, el cual le dará la bienvenida al equipo de trabajo deseándole éxito en su nueva etapa de vida laboral.

La información que otorgará el jefe inmediato será la siguiente:

- ✓ Deberá indicarle las líneas de autoridad a las que se someterá el colaborador de nuevo ingreso, así como los objetivos esperados del puesto.
- ✓ Le entregará el perfil de puesto que le corresponda así como una breve explicación de cada una de sus funciones.
- ✓ Lo presentará con el equipo de trabajo con quien habrá de colaborar.
- ✓ Se mostrará el espacio de trabajo, así como el equipo y material designado para las actividades.
- ✓ El compañero guía, será asignado al nuevo integrante como instructor durante el primer mes de labores y deberá conocer las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar y realizara lo siguiente:

- ✓ Le mostrará los métodos de comunicación entre áreas internas y las áreas externas con las que por la naturaleza del trabajo tendrá contacto.
- ✓ Se explicará de manera profunda, debiendo ser la actividad en la que se invierta más tiempo cada una de las funciones y métodos de trabajo que deberá desempeñar el nuevo colaborador.
- ✓ En caso que por la naturaleza de sus actividades, el puesto que cubre tenga comunicación con áreas externas, se deberá presentar en cada una con la intención de facilitar la apertura de los canales de comunicación.

b.1) Evaluación de la inducción específica

El registro cada una de las actividades antes señaladas, se deberá hacer constar en una hoja de registro de inducciones al puesto, la cual debe llenarse al finalizar el proceso y remitir dicho formato debidamente firmado por los participantes al expediente personal que se encuentra bajo resguardo en la Unidad de Recursos Humanos.

- **Descripción del formato**

De deberá llenar cada uno de los espacios indicados en él.

La sección de las actividades se compone de 5 columnas siendo las siguientes:

Actividad: indica cada uno de los aspectos componentes en el procedimiento de inducción al puesto.

Guía de registro para la inducción al puesto

Nombre del colaborador de nuevo ingreso

Julio César Morales Arriaga

Fecha de ingreso: _____

Puesto: Auxiliar de Bodega

ACTIVIDADES	APLICA		REALIZADA	OBSERVACIONES
	SI	NO		
Darle la bienvenida al equipo de trabajo por parte del gerente de departamento o jefe inmediato	X		SI	
Indicarle las líneas de autoridad que deberá atender el nuevo empleado	X		SI	
Darle a conocer el descriptor de puesto correspondiente	x		SI	
Informarle sobre los objetivos del puesto	x		SI	
Presentación formal del nuevo colaborador con los demás compañeros del área	x		SI	
Indicación del lugar de trabajo, equipo y material asignado a sus actividades	x		SI	
Darle a conocer los medios de comunicación interna y externa	x		SI	
Información sobre las actividades generales de cada una de las áreas de la Unidad académica o Dependencia.	x		SI	

NOMBRE Y FIRMA DEL PERSONAL NUEVO

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Seguimiento del programa

Se deberá efectuar entrevistas periódicas a cargo del jefe inmediato para intercambiar opiniones con el nuevo integrante, comparando los resultados obtenidos con los esperados, con miras a corregir y mejorar deficiencias y formular nuevos planes para alcanzar los objetivos del puesto. También servirá para aclarar dudas si las hubiere así también conviene conocer como se ha sentido con respecto al personal con el que tiene contacto, si se le ha brindado apoyo y la colaboración requerida etc, pero también servirá para felicitarlo si lo merece y estimularlo a seguir adelante o llamarle la atención si lo amerita con el objeto de que conozca sus fallas y tenga oportunidad de corregirlas si es de su interés continuar en la empresa.

Anexo 1

Determinación de las necesidades de capacitación

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Nombre del colaborador: _____ Departamento: _____
Fecha de elaboración: _____ Fecha de revisión: _____

Resultado de la evaluación del desempeño: Excelente: Muy bueno: Bueno:
 Regular: Malo:

Problemas detectados:

Causas principales de los problemas detectados

Efectos principales de los problemas detectados

--	--

Cursos a recibir: _____

Duración en horas: _____

Horario propuesto: _____

Días propuestos: _____

Numero de participantes: _____

Instructor: Interno () Externo: ()

Prioridad: Urgente () Importante: () Puede esperar: ()

Elaborado por: _____ Revisado por: _____

Comentarios

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Anexo 2

Ejecución del programa de capacitación

Fecha de la capacitación: _____

Responsable: _____

Puestos que recibirán capacitación: _____

No.	Descripción	Pendiente	Realizada
		Fecha inicial _____ Fecha limite _____	Fecha inicial _____ Fecha limite _____
1	Seleccionar puestos a capacitar		
2	Coordinar con el centro que dará la capacitación el día y horario para llevarlo a cabo		
3	Coordinar la participación del (los) instructor (es)		
4	Reservar el lugar para la capacitación		
5	Coordinar disponibilidad de equipo		
6	Preparar materiales para el curso		
7	Coordinar transporte de instructores		
8	Confirmar asistencia de participantes		
9	Elaborar informe de capacitación		

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Anexo 3

Guía de evaluación de las actividades de capacitación

Fecha: _____ Curso a recibir: _____

Elaborador por: _____ Puesto del colaborador: _____

FACILITADOR	Excelente	Regular	Deficiente
Dominio del tema			
presentación			
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema			
Disposición para responder preguntas			
Metodología para presentar el tema			
Puntualidad y manejo de tiempo durante la Capacitación			
GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD			
Programación y convocatoria a la actividad			
Calidad del material entregado			
Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, etc.			
AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE			
Logro de objetivos propuestos para esta actividad			
Satisfacción de expectativas			
Utilidad de la actividad en su desempeño			

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Sugerencias _____