

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN  
LA CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN”**

**MARÍA ANDREA RIMOLA MONROY**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013**

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN  
LA CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**MARÍA ANDREA RIMOLA MONROY**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

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

DECANO: Lic. José Rolando Secaida Morales  
SECRETARIO: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
VOCAL 1: Lic. Luis Antonio Suárez Roldan  
VOCAL 2: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
VOCAL 3: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
VOCAL 4: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal  
VOCAL 5: P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García
Administración-Finanzas	Licda. Fulvia Liseth Ruíz Palacios

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

Presidente: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Secretaria: Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales  
Examinador: Licda. Gladys Lisette Gutiérrez Morales

Guatemala 28 de agosto, 2012

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

Señor Decano:

De conformidad con la asignación de este decanato, de fecha uno de febrero de dos mil once, procedí a asesorar a **María Andrea Rimola Monroy**, con carné número 200315024, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada "**CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN**", la cual cumple con las normas y requisitos académicos y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar por el título de Administradora de empresas en el grado académico de licenciada.

Atentamente,



~~Licenciado Arnel Ubaldo De León Maldonado~~

Administrador de Empresas  
Colegiado activo No. 1804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

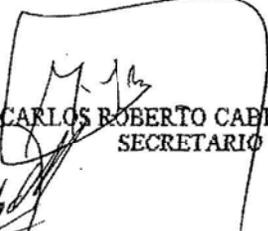
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 12-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 173-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARÍA ANDREA RIMOLA MONROY, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"D Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Srmp.



## **ACTO QUE DEDICO**

- A Dios:** Por su infinito amor y por haberme permitido alcanzar esta meta.
- A mis padres:** Efraín Rimola y Sandra Monroy de Rimola, gracias por su amor y que el presente logro sea una recompensa a todos sus esfuerzos.
- A mi familia:** Por su cariño y apoyo.
- A mis amigos:** Por todo su apoyo, cariño, amistad sincera y por hacer de mi vida una agradable experiencia.
- Universidad:** San Carlos de Guatemala por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de ser profesional.

## ÍNDICE

Contenido	Página No.
Introducción .....	i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Definición de empresa .....	1
1.2. Definición de cámara .....	1
1.3. Administración.....	2
1.3.1. Proceso administrativo.....	2
1.3.1.1. Planeación .....	2
1.3.1.2. Organización .....	5
1.3.1.3. Integración .....	13
1.4. Diagnóstico .....	27

### CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN

2.1. Metodología de investigación.....	28
2.2. Antecedentes .....	29
2.3. Análisis de la situación actual de la administración del recurso humano ....	34
2.3.1. Admisión de personas.....	34
2.3.2. Aplicación de personas .....	41
2.3.3. Compensación de personas .....	45
2.3.4. Desarrollo de personas .....	46
2.3.5. Monitoreo de personas .....	47
2.3.6. Manuales administrativos.....	48
2.4. Análisis y discusión de resultados.....	49

## CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN  
LA CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN

3.1. Justificación de la propuesta.....	52
3.2. Objetivo de la propuesta .....	52
3.3. Misión de la Unidad de Recursos Humanos .....	53
3.3.1. Visión de la Unidad de Recursos Humanos.....	53
3.3.2. Valores .....	53
3.4. Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.....	54
3.5. Determinación de funciones básicas.....	54
3.6. Diseño organizacional propuesto.....	55
3.7. Procesos de la unidad de recursos humanos .....	59
3.7.1 Admisión de personas.....	59
3.7.2. Aplicación de personas .....	66
3.7.3. Compensación de personas .....	70
3.7.4. Desarrollo de personas .....	72
3.7.5. Monitoreo de personas .....	76
3.8. Presupuesto de la propuesta .....	78
3.9. Plan de acción.....	83
Conclusiones .....	84
Recomendaciones .....	85
Bibliografía.....	86
Anexos.....	88

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Página No.
1	Proceso de reclutamiento ..... 17
2	Proceso de selección como secuencia de etapas ..... 20
3	Contenido del cargo según la descripción de cargos..... 23
4	Los seis pasos del proceso de análisis de cargos ..... 24
5	Proceso de entrenamiento ..... 26
6	Organigrama general administrativo ..... 33
7	Formas de reclutamiento utilizadas..... 35
8	Medio por el cual el colaborador se enteró de la oportunidad de empleo ..... 36
9	Candidatos que llenaron solicitud de empleo..... 38
10	Realización de pruebas al momento de ingresar a la empresa ..... 40
11	Conocimiento de la existencia de un programa de socialización ..... 41
12	Conocimiento de la misión y visión de la empresa ..... 42
13	Existe una descripción del cargo que ocupa ..... 43
14	Compensación ..... 45
15	Cursos de capacitación..... 46
16	Organigrama general -Propuesto-..... 57
17	Organigrama Nominal de la Unidad de recursos humanos -Propuesto- ..... 58
18	Proceso de reclutamiento de la Unidad de Recursos Humanos ..... 61
19	Proceso de selección de la Unidad de Recursos Humanos..... 65
20	Proceso de aplicación de personas de la Unidad de Recursos Humano ..... 69
21	Proceso de compensación de personas ..... 71
22	Proceso entrenamiento de asociados ..... 75

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Página No.
1. Entrenamiento de colaboradores .....	73
2. Presupuesto de inversión inicial.....	78
3. Presupuesto de implementación de personal .....	79
4. Presupuesto de costos del período.....	80
5. Presupuesto para la creación de la unidad de recursos humanos.....	81
6. Plan de acción de la propuesta .....	83

## **Introducción**

En la actualidad las empresas enfrentan cada día nuevos retos, es por esto que deben manejar sus recursos adecuadamente, siendo el principal de ellos el recurso humano. Está demostrado que la correcta gestión del talento humano puede impactar positivamente en los resultados de una empresa ya que a través de reclutar, seleccionar, orientar, compensar, desarrollar y mantener a las personas adecuadas para los puestos se puede lograr una ventaja competitiva.

Por ser el recurso humano el factor clave del éxito de una empresa, se considera importante una unidad que se encargue de los aspectos necesarios para su adecuada gestión. La investigación titulada: "Creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Cámara Guatemalteca de la Construcción" se presenta luego de la elaboración del marco teórico, el trabajo de campo y el diagnóstico de resultados, a través del cual se busca proponer una solución a los problemas encontrados en la empresa objeto de estudio.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico que contiene las definiciones y conceptos utilizados en la investigación. En el capítulo dos se da a conocer la situación en la que se encuentra el proceso de administración de recursos humanos en la empresa, analizando los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Con el objetivo de identificar las deficiencias para proponer soluciones viables. En el capítulo tres se presenta la propuesta para minimizar y/o eliminar las deficiencias encontradas que contiene principalmente la misión, visión, objetivos y valores de la unidad, así como la estructura organizacional, funciones básicas presupuesto de la propuesta y el plan de acción.

Al final se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada, aunado a esto se incluye una serie de anexos que coadyuvaran al adecuado establecimiento de la unidad de recursos humanos

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Definición de empresa**

Se define el concepto de empresa por su importancia dentro del desarrollo de la investigación. “La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común” (1:6)

Una empresa es un sistema en el cual se realizan actividades coordinadas que tienen como objetivo satisfacer demandas, mediante la realización de una actividad económica, a través de la cual se busca obtener un beneficio económico o de otro tipo, ahora bien, la Cámara Guatemalteca de la Construcción es una entidad que a través de la administración de sus recursos, proporciona servicios de gestión y representación gremial a sus asociados, a cambio de una cuota mensual que permite la reposición de los recursos y el logro de los objetivos.

### **1.2. Definición de cámara**

Según el diccionario de la real academia española una cámara es “un conjunto de los individuos nombrados para dirigir los asuntos de una colectividad.” (12:sp)

La empresa objeto de estudio es una cámara que reúne a las empresas más importantes del sector guatemalteco de la construcción, en la cual se elige a una junta directiva que es la encargada de dirigir y velar por la realización de actividades que promuevan el desarrollo de la colectividad.

### **1.3. Administración**

Es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros de una organización con el fin de lograr los objetivos.

#### **1.3.1. Proceso administrativo**

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se llevan a cabo bajo una secuencia lógica para alcanzar un fin determinado.

De acuerdo con los criterios de los autores Koontz & O'Donell, el proceso administrativo, que es la secuencia de actividades que debe realizar una empresa para lograr sus objetivos, está compuesto por las fases de planeación, organización, integración, dirección y control.

En la investigación se hará énfasis en las fases de planeación, organización e integración.

##### **1.3.1.1. Planeación**

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, en esta se determinan los objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos.

## **I. Elementos de planeación**

### **a. Misión**

La misión es la razón de ser de la empresa, es un enunciado que sirve de guía para orientar las acciones y que responde a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? En una empresa es importante que la misión sea comunicada a todos los colaboradores para que de esta forma se sientan identificados y parte de la organización.

- **Visión**

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción del presente en el futuro de la organización.” (1:77)

La visión responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? define el rumbo al cual se dirige una empresa a largo plazo, debe ser clara y compartida por los colaboradores de la empresa.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (1:46)

Los valores pueden definirse como los principios éticos que comparten los miembros de una organización y que rigen cualquier actividad que estos realicen.

## **b. Objetivos**

“Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos.” (9:71)

Los objetivos dirigen las acciones de los colaboradores hacia el logro de los fines que pretende alcanzar la organización, deben ser ambiciosos, sin embargo deben asimismo ser alcanzables, cuantificables y medibles.

## **c. Meta**

Es el fin que se pretende lograr a través de la realización de una serie de acciones que conducirán al logro de los objetivos.

## **d. Políticas**

Son enunciados que sirven de guía a los colaboradores, definen los límites para la toma de decisiones y encauzan las mismas al logro de los objetivos.

## **e. Presupuestos**

Es una cuantificación de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo un proyecto. En un presupuesto se realiza la estimación de la inversión inicial, costos operativos y costos de personal necesarios para la puesta en marcha de una propuesta.

## **II. Instrumentos administrativos de planeación**

## **a. Plan de acción**

Un plan de acción es la guía que define la estructura a través de la cual se llevará a cabo un proyecto. En este se establecen las actividades, duración, los responsables de su cumplimiento y los resultados esperados.

### **1.3.1.2. Organización**

“Organizar es una actividad humana básica, que permite a los individuos trabajar en conjunto para alcanzar sus objetivos.”(7:99).

“Por lo general, la organización es la función que se ejecuta después de la planeación. La organización está interesada: en determinar las actividades específicas que sean necesarias para alcanzar los objetivos planeados; en agrupar las actividades en un patrón lógico, en un marco o en una estructura; y en asignar las actividades a puestos o individuos específicos.” (8:315)

En esta fase del proceso administrativo se realiza la determinación de las actividades, funciones, la agrupación de individuos de acuerdo con sus funciones y la definición de la estructura necesaria que permita cumplir con los objetivos planeados optimizando recursos.

## **I. Elementos de organización**

### **a. Funciones**

Una función es un conjunto de actividades necesarias que se encuentran bajo la responsabilidad de un departamento o persona para lograr los objetivos de la empresa.

### **b. Jerarquía**

“La jerarquía en las organizaciones es el ordenamiento de rangos de los niveles de autoridad. Es el arreglo estructural en el cual opera la función de la delegación. La estructura jerárquica de la mayoría de las organizaciones se puede diagramar en un organigrama.”(7:104)

Es el establecimiento de orden secuencial, a través de la clasificación de los cargos en base a la distribución de autoridad, responsabilidad e importancia dentro de la empresa.

### **c. Puestos**

“Un puesto consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por un empleado.” (10:64)

Es el conjunto de actividades que realiza un individuo dentro de la empresa , que lo ubica dentro de una posición que se encuentra definida en la estructura organizacional.

## **II. Estructura organizacional**

“La estructura organizacional es el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía. La estructura de una organización especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación asegura la estabilidad y continuidad que le permiten sobrevivir a las llegadas y salidas de empleados y coordinar sus relaciones con el ambiente.” (11:277)

### **a. Características de la estructura organizacional**

- **Complejidad**

Se refiere al grado de diferenciación en la estructura organizacional, es decir, las diferentes unidades estructurales en las que se pueden agrupar los miembros de una organización.

- **Formalidad**

Se refiere al grado de estandarización existente en la empresa y la medida en la cual las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los colaboradores.

- **Centralización**

La centralización describen el grado de delegación existente en una empresa. La centralización se refiere al grado en el que la toma de decisiones se realiza en los altos niveles de la empresa, es decir que la autoridad se concentra en un punto o posición.

## **II. Componentes de la estructura organizacional**

- **División del trabajo**

La división del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Esta división de actividades promueve que el colaborador se especialice individualmente en la realización de una parte de la actividad en lugar de una actividad completa.

- **Departamentalización**

Se refiere a la forma en la cual están agrupados los diferentes puestos. La departamentalización puede ser: Funcional, es la agrupación de los puestos en funciones; geográfica, agrupa los puestos según la región geográfica; por productos, se refiere a agrupar los puestos por líneas de productos; por procesos, de acuerdo con la base en el flujo productos o clientes; por clientes, en base a clientes específicos y con necesidades comunes.

- **Jerarquización**

A través jerarquización se establecen las relaciones de autoridad para todos los niveles de la organización. Esto ayuda a los colaboradores a conocer a quién deben reportarle y a quién acudir en caso de algún problema.

- **Coordinación (estructuras)**

Comprende la integración de las actividades de departamentos independientes con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

### **III. Diseño organizacional**

“El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa.” (1:124)

Comprende la organización del trabajo, a través de la definición de responsabilidades y relaciones entre las diferentes unidades o departamentos de la empresa, para alcanzar los objetivos optimizando recursos materiales y humanos.

#### **a. Componentes del diseño organizacional**

- **Tipos de estructura organizacional**

- **Organización funcional**

En esta se agrupan en un departamento todas las actividades relacionadas, a las cuales se le denomina funciones.

- **Organización por producto-mercado**

Reúne a las personas que se dedican a los procesos relacionados con los productos o con un tipo de mercado.

- **Organización matricial**

La estructura matricial, es una estructura con dos o más canales de mando que permite la creación de grupos de trabajo para un tiempo determinado con el objeto de cumplir con un proyecto específico.

- **Dimensión de la estructura y sus categorías**

Establece las categorías organizacionales y define las interacciones entre ellas.

Las dimensiones de la estructura pueden ser:

- **Vertical**

Establece las categorías organizacionales según el rango o nivel de las funciones a desarrollar.

- **Horizontal**

Establece las categorías organizacionales según las funciones y tareas a desarrollar.

- **Modelo de diseño y sus características**

- **Organización mecánica**

Una estructura mecánica tiene como característica una alta centralización, concentrándose el poder en los directivos de la empresa, una alta complejidad y formalización.

- **Organización orgánica**

Esta estructura está caracterizada por una baja centralización, en la cual el poder se descentraliza en los equipos de trabajo, así como una baja formalidad y complejidad.

- **Departamentalización**

- **Funcional**

Se refiere a la agrupación de actividades por las funciones realizadas en la organización.

- **Por producto o servicio**

Es la agrupación de actividades por tipo de producto elaborado o por el tipo de servicio prestado por la organización

- **Por clientes**

Agrupación de las actividades por tipos de clientes que atiende la empresa.

- **Por territorio**

Agrupación de actividades por el área geográfica cubierta.

- **Por proceso**

Es la agrupación de actividades según los procesos que se realizan para la elaboración de un producto o prestación de un servicio.

- **Tramo de control**

- **Tramo de control estrecho**

También se le denomina estructura alta ya que se caracteriza por contar con muchos niveles jerárquicos.

- **Tramo de control amplio**

Presenta una estructura plana por contar con pocos niveles jerárquicos y un área de control amplia.

- **Sistema de organización**

- **Sistema lineal**

Presenta una estructura simple en la cual la autoridad y responsabilidad se transmite de forma lineal, decisiones centralizadas y líneas formales de comunicación.

- **Sistema funcional**

Se basa organización de las unidades de acuerdo a la especialización según las funciones principales que se desarrollan en la organización.

- **Sistema lineal-staff**

Es la combinación del sistema de organización lineal y funcional, mantiene la autoridad y responsabilidad a través de un solo jefe y a la vez asegura asesoría de un órgano especializado.

#### **IV. Instrumentos administrativos de organización**

Para llevar a cabo una adecuada organización es necesario contar con los siguientes instrumentos o herramientas:

- **Descripciones de puestos**

Es un documento que incluye las diferentes funciones, atribuciones, relaciones, autoridad, responsabilidad, habilidades y experiencia relacionados con el puesto de trabajo.

- **Organigramas**

"El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa." (1:166)

Es un instrumento a través del cual se muestran las relaciones formales de autoridad y las interrelaciones entre las diferentes unidades administrativas. Existen varios tipos de organigramas. Por su ámbito pueden ser generales y específicos, y por su contenido integrales, funcionales y de puestos.

- **Manual de organización**

“Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información, instrucciones, historia, organización, políticas o procedimientos de una empresa lo cual se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo.”(1:46)

El manual de organización es el instrumento que sirve a los colaboradores para conocer su cargo, sus responsabilidades, la forma en la que está organizada la empresa, lo que ayuda minimizar los errores al servir de guía a los colaboradores para realizar eficientemente el trabajo.

### **1.3.1.3. Integración**

La integración se refiere a obtener y articular los elementos, humanos, materiales y técnicos que son necesarios para la consecución de los objetivos organizacionales.

Para Koontz & Weihrich “la función administrativa de integración de personal se define como ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación planeación de carreras, compensaciones y capacitación o, de otro modo desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas con eficacia y eficiencia.”(9:336)

Uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones son las personas, ya que proveen sus conocimientos, habilidades, y capacidades para el logro de los objetivos, por esta razón se le dará más relevancia dentro de la investigación a la integración del personal.

## **I. Administración del recurso humano**

“La administración de recursos humanos (ARH) 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.” (5:9)

La administración del recurso humano busca brindarle una ventaja competitiva a una empresa a través de la correcta captación, desarrollo y mantenimiento de las personas. Las personas son las que mantienen viva a la organización, puesto que brindan su talento para producir y mercadear los bienes y servicios, y mantienen contacto directo con los clientes de la empresa.

### **a. Procesos de administración de recursos humanos**

A continuación se analizarán algunos procesos de la administración de recursos humanos.

- **Admisión de personas**

Son los “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.” (5:13)

En el proceso de admisión de personas se busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el cargo que se encuentra disponible en la organización, este proceso está compuesto por el reclutamiento y la selección del personal.

## a) Reclutamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.” (5:95)

El reclutamiento es el proceso por el cual se pretende atraer un número considerable de candidatos con el fin de que sean idóneos para el puesto determinado que se encuentre vacante en la organización.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser las siguientes:

- Interno:

“Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de empleados, una de las mejores fuentes de reclutas para los puestos disponibles la constituye la de sus propios trabajadores.” (2:130)

Dentro de los beneficios del reclutamiento interno se puede mencionar: estimulación de los colaboradores a través del desarrollo dentro de la empresa y la reducción de los costos del reclutamiento, selección y aplicación de personas.

- Externo:

Este tipo de reclutamiento se enfoca hacia personas ajenas a la empresa, por tanto, se deben utilizar diferentes técnicas para atraer candidatos, dentro de las ventajas que presenta se puede mencionar el ingreso de nuevas ideas a la organización.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato dentro de las principales técnicas del reclutamiento externo se pueden mencionar:

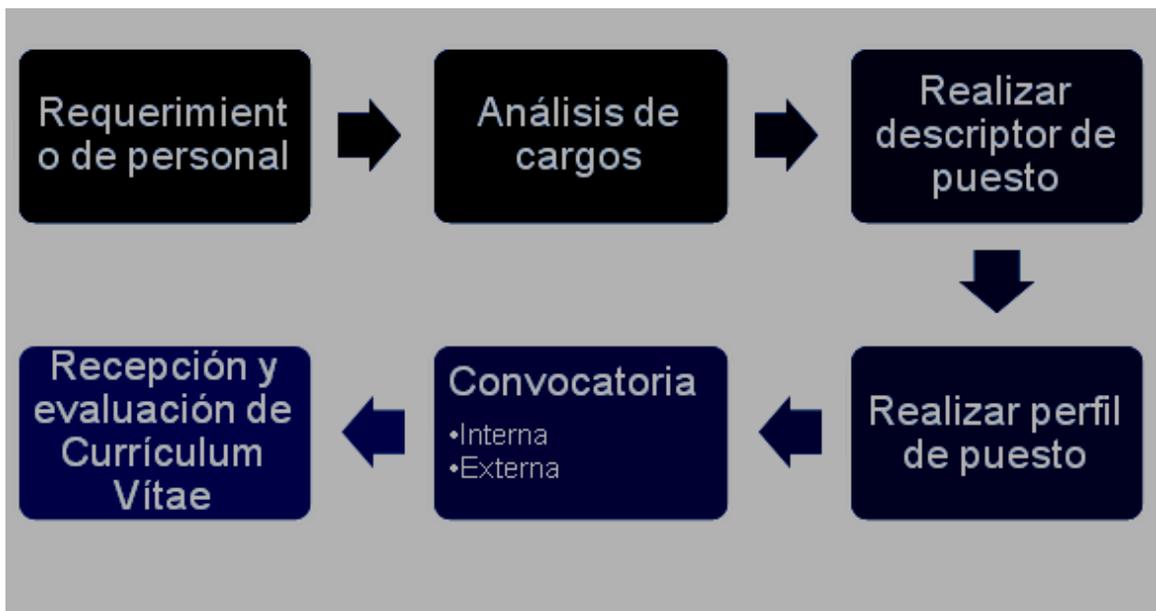
- Avisos en periódicos y revistas especializadas: Éstos dependen del tipo de cargo vacante, cuando el cargo es muy específico se recomienda utilizar revistas especializadas y por el contrario para puestos operativos puede hacerse en periódicos populares.
- Agencias de reclutamiento: Estas organizaciones proveen candidatos que se encuentran en sus bases de datos a cambio de un pago por el servicio a pesar de ser considerada una de las técnicas más costosas representa ahorros en cuanto a tiempo.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales: A través de estos contactos la organización puede divulgar las oportunidades que está ofreciendo al mercado.
- Carteles o avisos en sitios visibles: Este tipo de reclutamiento es generalmente utilizado para cargos operativos y empleados de oficina una de sus ventajas es el bajo costo.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados: En este se estimula a los trabajadores de la organización a que recomienden candidatos, esta técnica es la más utilizada dentro de la Cámara Guatemalteca de la construcción y es considerada uno de los vehículos más eficientes del reclutamiento.
- Consulta en los archivos de candidatos: Es una base de datos de candidatos que no fueron tenidos en cuenta en el reclutamiento o que se presentan espontáneamente, al utilizar esta técnica se recomienda

mantener contacto con los candidatos para que la base de datos no se convierta en un archivo muerto.

- Base de datos de candidatos: Al introducir a los candidatos que no fueron tomados en cuenta en ciertos reclutamientos, la organización puede almacenar sus hojas de vida para utilizarlas posteriormente.

A continuación se presentan los pasos más frecuentes en el proceso de reclutamiento:

Gráfica No. 1  
Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

## b) Selección

“El objetivo del proceso de selección es escoger a las personas con más probabilidades de tener éxito en el puesto. El éxito de este proceso depende de la eficacia de la planeación y reclutamiento.” (2:143)

Una vez obtenida la información del cargo que se debe cubrir, se procede a obtener información sobre los candidatos, para lo cual se deben elegir las técnicas de selección necesarias para escoger a los candidatos adecuados.

A continuación se presentan algunas de las técnicas más utilizadas para la selección:

- Entrevista de selección:

“La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.” (5:119)

La entrevista de selección es una de las técnicas más utilizadas y tiene la ventaja de poder realizarse varias veces en cualquier momento del proceso, a través de la utilización de un guión o batería de preguntas que facilitará la obtención de la información requerida.

- Pruebas de conocimiento o de capacidades:

Estas pruebas tratan de medir conocimientos y habilidades adquiridas, a través de evaluaciones.

- Pruebas psicométricas:

“Las pruebas psicométricas focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.” (5:127)

A través de la utilización de este instrumento de selección pueden determinarse las aptitudes que posee una persona para compararlas con los requerimientos del cargo.

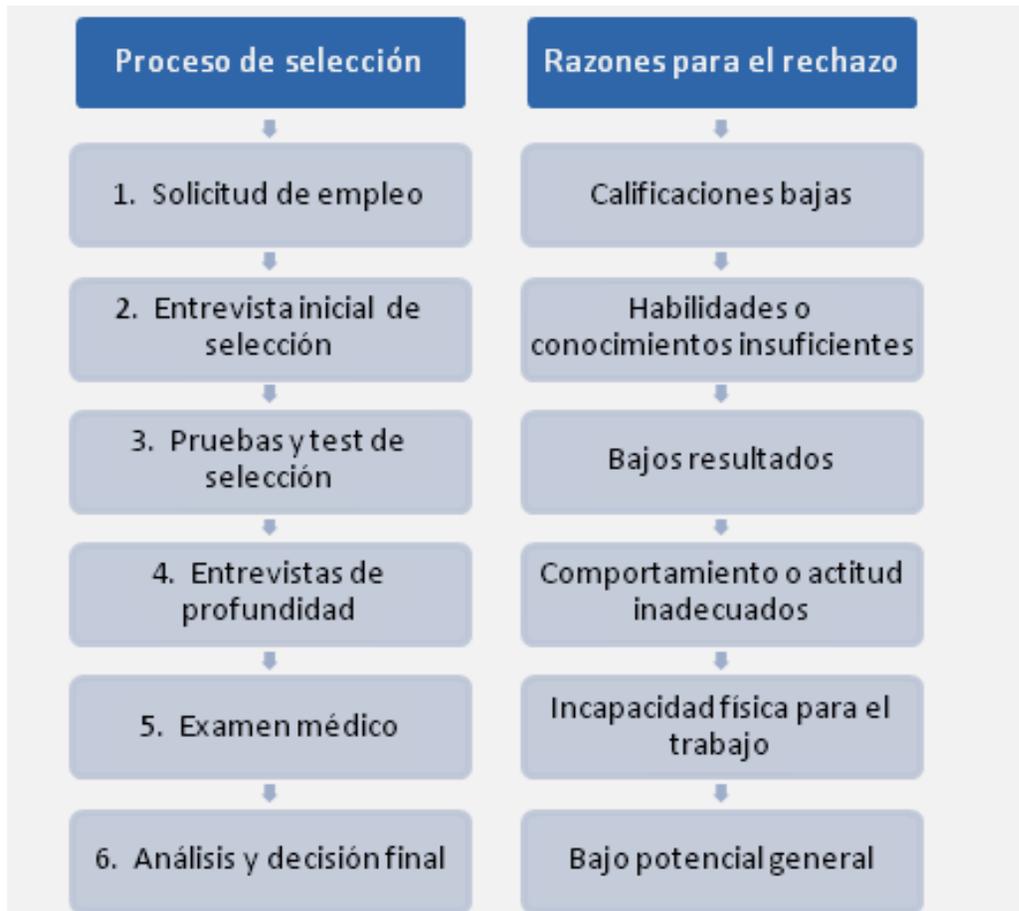
- Pruebas de personalidad:

“Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).” (5:129)

Los pasos más frecuentes en el proceso de selección se muestran en la gráfica siguiente:

Gráfica No. 2

Proceso de selección como secuencia de etapas



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia. Editorial McGraw-Hill, 2002. Página 131.

“A pesar de su costo operacional, elevado en apariencia, el proceso de selección ofrece resultados importantes a la organización:

- Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.
- Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de la rotación.
- Mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.
- Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento, gracias a la mayor facilidad para aprender las tareas del cargo, y a las nuevas actividades generadas por la innovación.” (5:133)

Para una empresa es de vital importancia conocer y aplicar el proceso de admisión de personas, ya que a través de la eficiente realización de la misma, se atrae y escoge a personas calificadas con el fin de proveer de personal idóneo los cargos de la organización.

- **Aplicación de personas**

“Las organizaciones sólo empiezan a funcionar cuando las personas que deben cumplir papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus posiciones correspondientes.”(5:138)

#### a) Orientación de las personas

La orientación de las personas es necesaria al contratar a un nuevo empleado, ya que busca informar sobre las funciones que ha de cumplir y familiarizarlo con la organización.

Uno de los conceptos importantes dentro de la orientación de las personas, es la cultura organizacional que “es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización.”(3:143) aunado a esto, la “socialización organizacional es la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización.”(5:151)

- Diseño de puestos:

“Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.” (5:167)

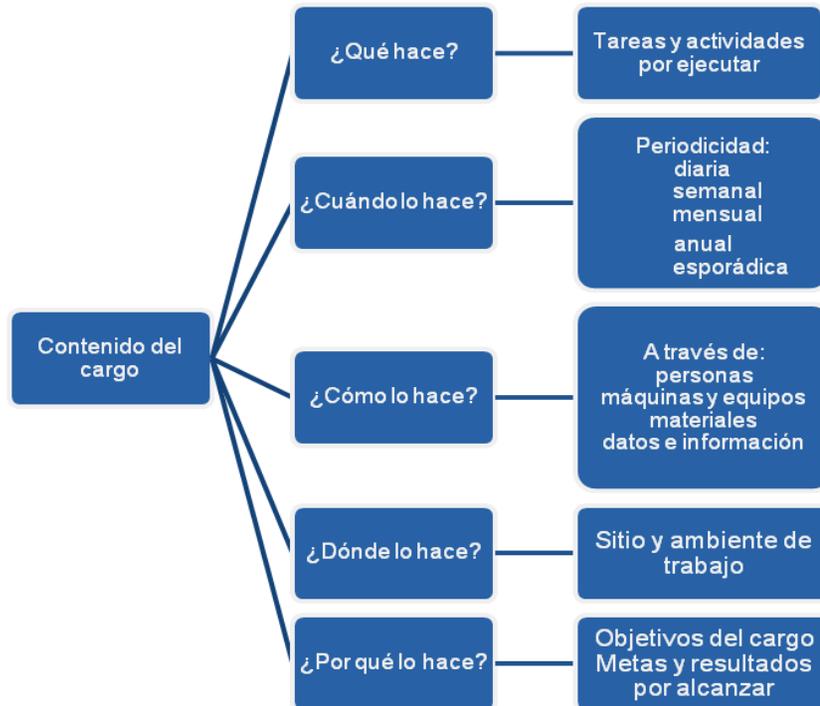
- Descripción y análisis de puestos:

Descripción de cargos es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué lo hace.

La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.” (5:183) La descripción de puestos debe cubrir cada uno de los puestos de la empresa de forma completa y libre de obsolescencia.

Gráfica No. 3

Contenido del cargo según la descripción de cargos

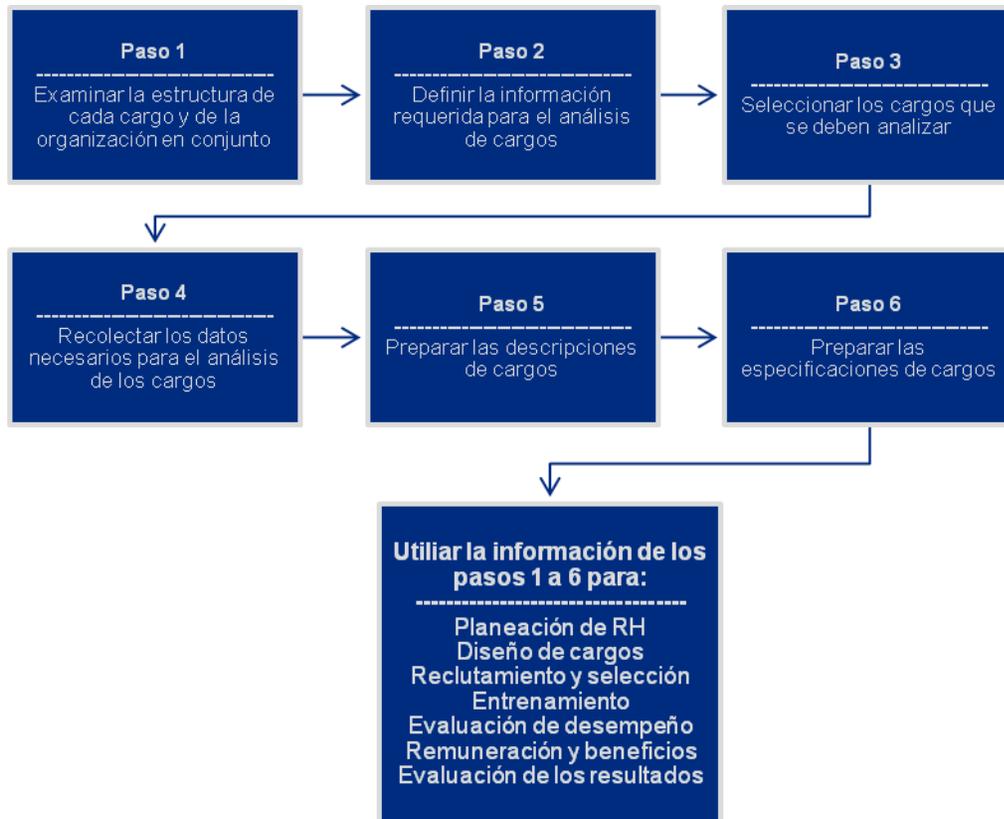


Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia. Editorial McGraw-Hill, 2002. Página 183.

El “análisis de puestos es el proceso de obtener, por lo general mediante observación y estudio, la información sobre la naturaleza de un puesto específico.” (2:127)

Gráfica No. 4

Los seis pasos del proceso de análisis de cargos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia. Editorial McGraw-Hill, 2002. Página 189.

La aplicación de personas juega un papel preponderante en las empresas, ya que a través de este proceso las personas son informadas de las actividades que deben ejecutar en sus cargos, toda empresa debe contar con descriptores de puestos que orienten a las personas sobre las funciones que deben realizar y que a su vez sirvan de base para comparar el desempeño real con el estándar.

- **Compensación de personas**

Es la retribución que se le brinda a los colaboradores por los servicios prestados.

a) Remuneración

La remuneración tiene tres componentes principales que son:

- Remuneración básica:

Dentro de esta se encuentran el salario mensual o por hora, es decir, el pago fijo que recibe el empleado

- Incentivos salariales:

Son las recompensas que recibe el colaborador por el buen desempeño como lo son los bonos, participación en los resultados etc.

b) Beneficios y servicios

“Los beneficios y servicios incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc.” (5:283)

- **Desarrollo de personas**

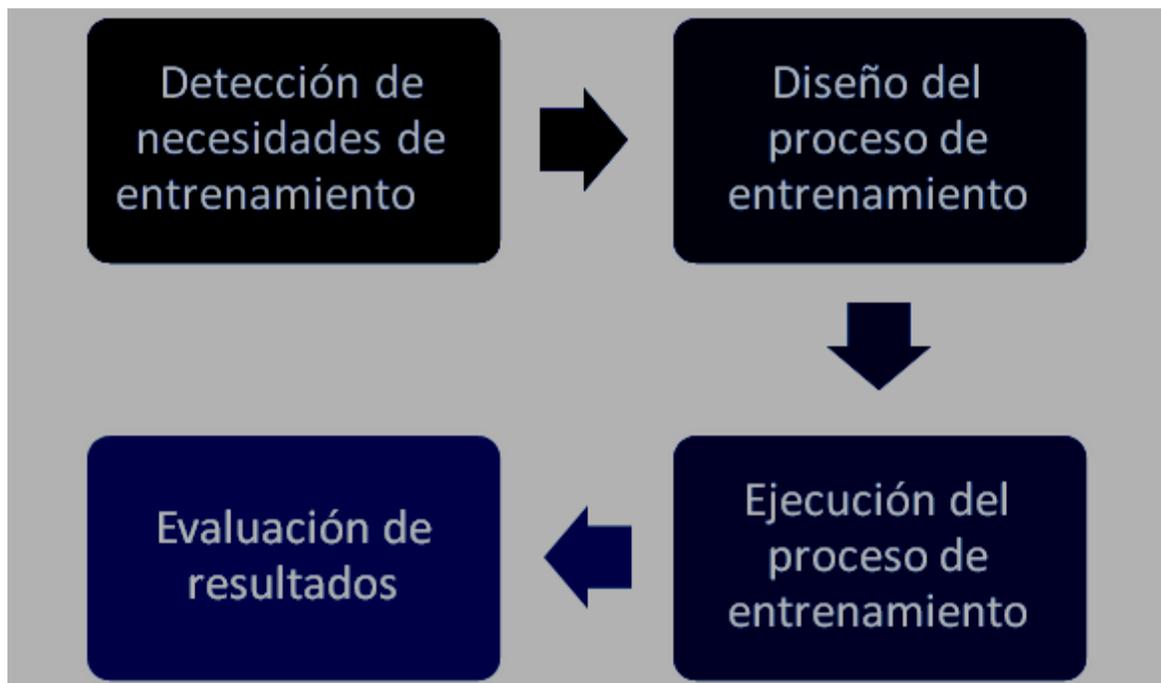
“Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación. Educar (del latín educere) significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores.”(5:302)

a) Entrenamiento

“Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.” (5:306)

El adecuado desarrollo de cualidades en los colaboradores permite a la organización incrementar el reclutamiento interno y mantener motivado al personal al hacer posibles las promociones en la organización.

Gráfica No. 5  
Proceso de entrenamiento



Fuente: Elaboración propia

- **Monitoreo de personas**

“Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.” (5:416)

El monitoreo de personas permite contar con los registros necesarios del personal para una mejor toma de decisiones.

a) Banco de datos

“El banco de datos es un conjunto integrado de archivos relacionados de manera lógica, y organizados para mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar la repetición innecesaria” (5:422)

A través de la utilización de un banco de datos puede incrementarse la eficiencia al momento de la realización de informes, puesto que es una colección de información organizada que permite la obtención de información de colaboradores, a través de la generación y organización de archivos electrónicos, Facilitando así la generación de archivos con datos actualizados del personal.

#### **1.4. Diagnóstico**

Un diagnóstico surge de la necesidad de detectar las causas y efectos de los problemas que presenta una organización para plantear alternativas de solución. Específicamente el diagnóstico de recursos humanos, se refiere a analizar los diferentes procesos que afectan de forma directa al personal de una empresa.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN**

El objetivo de este capítulo, es dar a conocer la situación en la que se encuentra actualmente el proceso de administración de recursos humanos en la Cámara Guatemalteca de la Construcción.

#### **2.1. Metodología de investigación**

Para la obtención de la información presentada en este capítulo, se recurrió al método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, asimismo se utilizó el método deductivo. Las técnicas utilizadas fueron: la observación directa, investigación bibliográfica y el censo.

Los instrumentos utilizados para la realización de la investigación fueron los siguientes: fichas bibliográficas, guía de observación, así como cuestionarios aplicados a una población de (23), distribuidos en los departamentos de Dirección Ejecutiva de Cámara Guatemalteca de la Construcción (CGC), Dirección Ejecutiva de la Asociación Nacional de Constructores de Vivienda (ANACОВI), Dirección Ejecutiva de la Asociación Guatemalteca de Contratistas de la Construcción (AGCC), Gerencia de Negocios, Atención al Asociado, Contabilidad, Análisis Estadístico e Informática, se realizaron cuestionarios específicos para los puestos ejecutivos y operativos.

## **2.2. Antecedentes**

A continuación se presentan las generalidades de la Cámara Guatemalteca de la Construcción, tales como: antecedentes, misión, visión, misión corporativa, política de calidad y valores institucionales.

“Es la entidad cúpula representativa del Sector Construcción de Guatemala a nivel Nacional e Internacional. Fue constituida en el mes de enero de 1971 y aprobados sus Estatutos el 15 de enero de 1974. Es una asociación civil, apolítica y no lucrativa.

Se constituye básicamente por las empresas constructoras de todo tipo de infraestructura para el país, empresas constructoras, fabricantes, proveedoras, consultoras, financieras y de servicios vinculados a la industria de la construcción del país.

Inicialmente fueron conformadas la Asociación Guatemalteca de Contratistas de la Construcción (AGCC) el 12 de septiembre de 1,966 y la Asociación Nacional de Constructores de Viviendas (Anacovi) fundada el 25 de octubre de 1,966; quienes posteriormente nombraron a Cámara Guatemalteca de la Construcción su ente rector institucional.” (4:4)

### **a. Misión**

“Promover que el crecimiento en participación e importancia del sector construcción en la economía nacional sea transparente, sano y sostenido.” (4:4)

- Visión

“Incrementar la participación e importancia del Sector Construcción en el PIB de forma sostenida para contribuir al desarrollo del País.” (4:4)

- Valores

En Cámara Guatemalteca de la Construcción cuentan con el Código de Ética del Sector Construcción, que “es una herramienta que promueve la Responsabilidad Social Empresarial en el sector formal de la construcción que garantiza un alto nivel profesional, una cordial relación entre los asociados y una actitud responsable ante los colaboradores, consumidores, proveedores, medio ambiente, comunidades y al estado.” (3:sp)

Los valores que orientan la conducta de los colaboradores y asociados a la CGC son los siguientes:

- “Respeto:

Respeto a las personas y a la ley: reconozco mis deberes y obligaciones

- Responsabilidad:

Soy Responsable: identifico las necesidades de todos –clientes, colaboradores, medio ambiente, comunidad y actúo consecuentemente.

- Justicia:

Soy Justo: Doy a cada quien lo que le corresponde.

- Honestidad:

Soy Honesto: Digo la verdad y estoy dando lo que ofrecí-honradez en el servicio.

- Transparencia:

Soy Transparente: No promuevo actos de corrupción, los denuncio; no participo en negocios fraudulentos y pongo a disposición la información del sector.

- Consistencia:

Soy Consistente: Hago lo que ofrezco.

- Rentabilidad:

La Empresa es Rentable: Tengo un compromiso con el negocio a largo plazo.”

(3:8)

## b. Objetivos

### General:

Impulsar la modernización y competitividad del sector formal de la industria de la construcción en Guatemala

### Específicos:

- Crear, desarrollar y ejecutar nuevos servicios que brinden oportunidades de negocios para los asociados.
- Garantizar a nuestros asociados la información actualizada que les permita la toma de decisiones, confiables y seguras, en base a sus requerimientos y especificaciones.
- Ofrecer y proporcionar servicios de calidad según los requisitos, las necesidades y expectativas de nuestros asociados.
- Impulsar y proporcionar los medios para la modernización y la competitividad de nuestros asociados en el mercado globalizado.
- Incrementara la solidez de nuestros recursos financieros

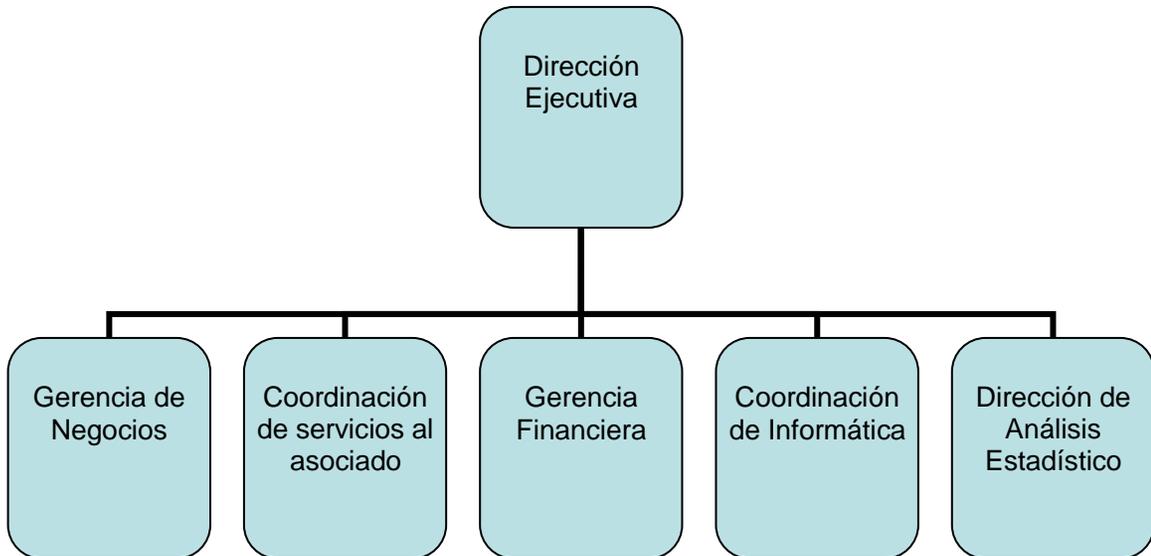
Metas:

- Incrementar el número de ferias en el año de una a dos ferias
- Proveer información sobre los principales indicadores relacionados al sector formal de la construcción en un plazo de tres meses.
- Incrementar de 80 puntos a 90 puntos la calificación promedio de la encuesta de satisfacción de servicios al asociado.
- Implementar en un 100 por ciento la plataforma de compras en línea en la página institucional en 6 meses.
- Reducir la cartera de cuentas morosas del año en un veinticinco por ciento.

c. Estructura organizacional actual

A continuación se presenta el organigrama general administrativo con el que la empresa cuenta actualmente.

Gráfica No. 6  
Organigrama general administrativo de la Cámara Guatemalteca de la  
Construcción



Fuente: Investigación bibliográfica Cámara Guatemalteca de la Construcción

El tipo de departamentalización de la organización es funcional. La toma de decisiones es centralizada y con un tramo de control es estrecho. De acuerdo con la estructura del organigrama actual se observa que no existe una unidad dedicada a la adecuada Administración del Recurso Humano de la empresa.

A través de la investigación se pudo comprobar que aunque no existe una unidad como tal se delegan ciertas funciones de administración de recursos humanos a la asistente de dirección ejecutiva y a la unidad de servicios al asociado, quienes tienen a su cargo el archivo de los expedientes y control de vacaciones del personal y el reclutamiento de personal, respectivamente. Esta situación ocasiona sobrecarga de trabajo y la realización empírica de los procesos por la falta de conocimientos en el tema.

d. Actividad económica

La Cámara Guatemalteca de la Construcción está constituida como una asociación civil, apolítica y no lucrativa.

### **2.3. Análisis de la situación actual de la administración del recurso humano en la Cámara Guatemalteca de la Construcción**

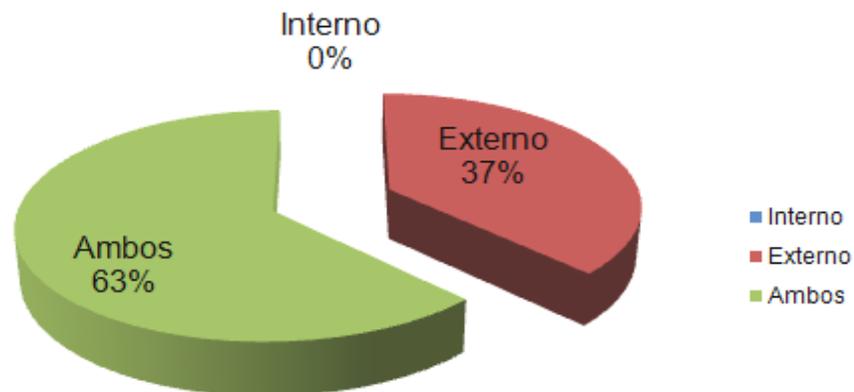
A continuación se muestran los resultados del censo realizado sobre la situación de los recursos humanos en la empresa.

#### **2.3.1. Admisión de personas**

En la Cámara Guatemalteca de la Construcción se analizaron las técnicas utilizadas para realizar la admisión de personas y se determinó que no existe uniformidad en la forma de realizar el proceso. Actualmente no cuentan con un procedimiento ni normas que guíen la forma de realizar el reclutamiento y selección del personal. Por lo que cada gerencia lo realiza de forma diferente. Los resultados del análisis se presentan a continuación:

a. Reclutamiento:

Gráfica No. 7  
Formas de reclutamiento utilizadas  
Cámara Guatemalteca de la Construcción  
(En porcentajes)  
Agosto 2,011



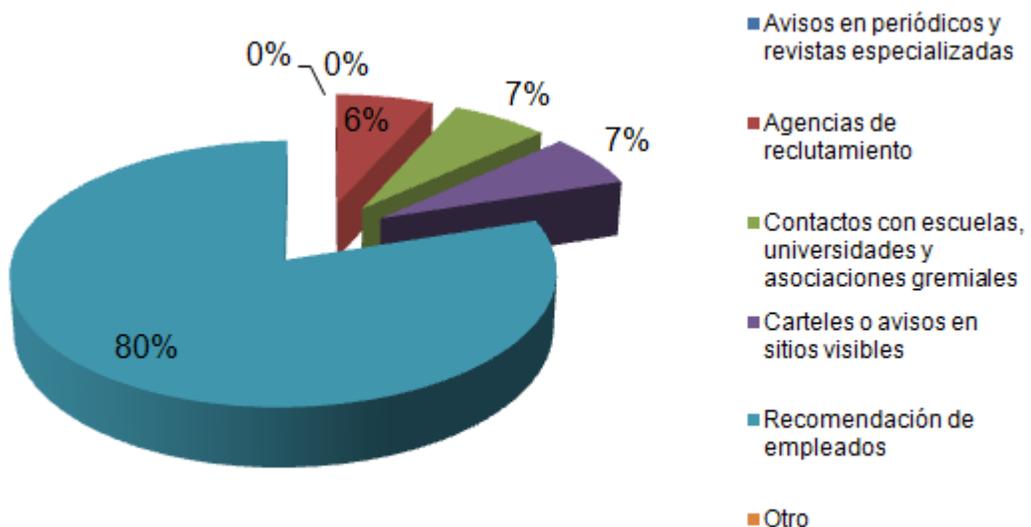
Fuente: Investigación de campo, agosto 2011

El proceso de reclutamiento inicia cuando se origina una vacante en los diferentes departamentos. En algunos casos se esboza una breve descripción de los requerimientos deseables en el candidato, luego se notifica verbalmente sobre la plaza disponible a algunos colaboradores, quienes pueden optar por aplicar a la plaza o bien referir a algún conocido.

En otros casos se solicita la colaboración de la unidad de servicios al asociado quienes se encargan de colocar la plaza vacante en la bolsa de trabajo de una de las universidades del país. La falta de utilización de otros medios limita la atracción de un número considerable de candidatos.

Por otra parte algunas gerencias utilizan únicamente agencias de reclutamiento y no toman en cuenta el reclutamiento interno. En la gráfica se muestran las fuentes de reclutamiento que los directores expresaron utilizar. Actualmente en la Cámara Guatemalteca de la Construcción algunos departamentos no toman en cuenta el recurso interno para realizar promociones o traslados de puestos por lo que puede tener efectos en la motivación de los colaboradores al ver limitada su oportunidad de desarrollo dentro de la empresa. Aunado a esto el reclutamiento externo es más costoso que el interno. Cada departamento realiza el reclutamiento de forma diferente, sin contar con una guía que sirva de base para la realización del mismo.

Gráfica No. 8  
 Medio por el cual el colaborador se enteró de la oportunidad de empleo  
 Cámara Guatemalteca de la Construcción  
 (En porcentajes)  
 Agosto, 2011



Fuente: Investigación de campo, agosto 2011

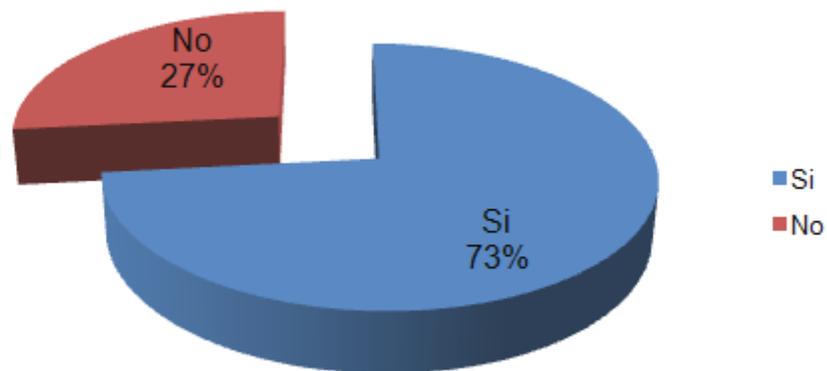
La mayoría de personas que trabajan en la empresa han llegado por recomendación de empleado, algunos por agencias de reclutamiento, avisos y el resto por avisos en una bolsa de empleo de una universidad del país.

Las actuales formas de reclutamiento limitan la atracción de personal idóneo para los puestos vacantes en la empresa ya que a pesar que la Cámara Guatemalteca de la Construcción utiliza una de las mejores fuentes para obtener candidatos que es la recomendación de empleados, no está aprovechando los contactos que podría generar con las diferentes universidades del país, así como los contactos que podría generar a través de la página de internet con la que cuenta, con la que podría generar una importante base de datos de candidatos.

El acceso a la base de datos mencionada incluso podría llegar a ser un valor agregado para los asociados.

b. Selección:

Gráfica No. 9  
Candidatos que llenaron solicitud de empleo para ingresar a la empresa  
Cámara Guatemalteca de la Construcción  
(En porcentajes)  
Agosto, 2011



Fuente: Investigación de campo, agosto 2011

El proceso de selección varía de acuerdo a la gerencia o coordinación que lo lleve a cabo. Este proceso da inicio cuando la empresa solicita a los candidatos asistir a una entrevista inicial.

El gerente o coordinador a cargo de la plaza a cubrir es el encargado de realizar la entrevista inicial, la cual realiza sin contar con un formato o guía de entrevista, pero contando con en algunas ocasiones con el perfil del puesto para verificar si el candidato cumple con las especificaciones del mismo.

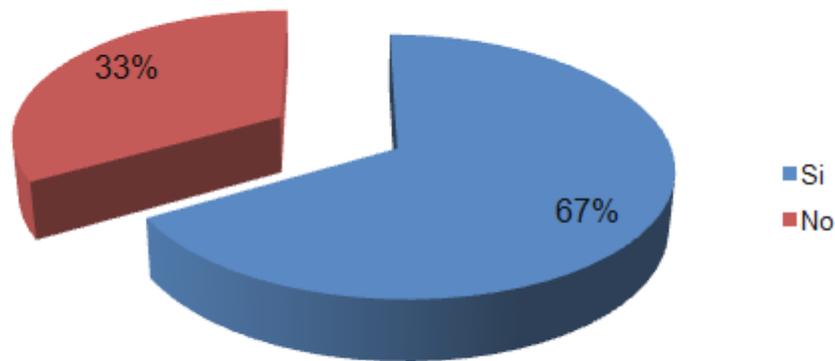
Durante la entrevista inicial se le indican al candidato las condiciones del puesto, la compensación que percibirá y el horario laboral. En algunos departamentos se realizan pruebas de conocimientos o de capacidades inmediatamente después de la entrevista inicial.

Posteriormente, se solicita la aprobación de la Dirección ejecutiva de CGC, para la cual se realiza una segunda entrevista con la Dirección ejecutiva de CGC o se presenta solamente el currículum de la persona que cumpla con los requisitos del puesto.

Al momento de tener la aprobación por parte de la Dirección ejecutiva, el candidato es llamado nuevamente para que se presente a la firma del contrato laboral y a completar la solicitud de empleo.

La hoja de solicitud de empleo se utiliza para captar información básica sobre los candidatos que sirve de base para iniciar el proceso de selección, sin embargo, en la empresa se utiliza solo en algunos casos ya que, según lo observado en la gráfica la mayoría de los colaboradores indicaron haber llenado una solicitud de empleo para ingresar a la empresa, sin embargo un buen número de colaboradores no completó una solicitud al ingresar. Cabe mencionar que los colaboradores que indicaron haber llenado la solicitud lo hicieron luego de ser aceptados en su puesto de trabajo. La hoja de solicitud tiene como objetivo recabar información de los candidatos en el inicio del proceso de selección, esta actualmente no está cumpliendo su función esto debido a que actualmente en la empresa no cuentan con un proceso que sirva de guía para realizar una adecuada selección, ni cuentan con una unidad que se encargue de su adecuada aplicación.

Gráfica No. 10  
Realización de pruebas al momento de ingresar a la empresa  
Cámara Guatemalteca de la Construcción  
(En porcentajes)  
Agosto, 2011



Fuente: Investigación de campo, agosto 2011

Como parte del proceso de selección se cuestiono a los colaboradores si habían realizado algún tipo de pruebas al ingresar a la empresa. Algunos colaboradores indicaron no haber realizado algún tipo de pruebas para ingresar a la empresa. La mayoría de los colaboradores que mencionaron haber realizado pruebas, se referían únicamente a una prueba en la que se les solicitó redactar una carta en un documento de Word.

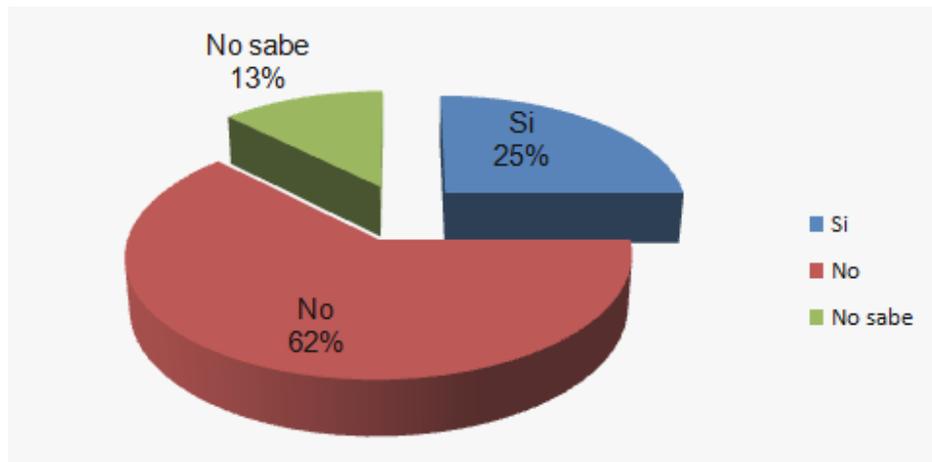
La aplicación empírica de pruebas a los candidatos para los diferentes puestos y la falta de aplicación de pruebas provoca que a la empresa ingrese personal sin conocer si posee los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente el puesto.

### 2.3.2. Aplicación de personas

En este proceso se analizará la situación de la empresa en cuanto a la forma de integrar al personal, los métodos utilizados para dar a conocer a los colaboradores las funciones que debe desempeñar y como realizan la evaluación del desempeño.

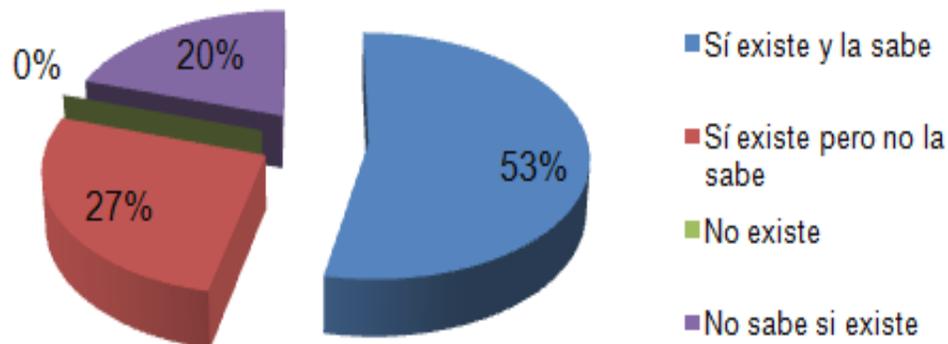
#### a. Orientación de las personas:

Gráfica No. 11  
Conocimiento de la existencia de un programa de socialización  
Cámara Guatemalteca de la Construcción  
(En porcentajes)  
Agosto, 2011



Fuente: Investigación de campo, agosto 2011

Gráfica No. 12  
 Conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de colaboradores  
 Cámara Guatemalteca de la Construcción  
 (En porcentajes)  
 Agosto, 2011



Fuente: Investigación de campo, agosto 2011

En la Cámara Guatemalteca de la Construcción la orientación de las personas también se realiza de distinta forma de acuerdo a la gerencia que la ejecuta.

La mayoría de colaboradores no tienen conocimiento de la existencia de un programa de socialización. La empresa actualmente no cuenta con un programa de socialización. Las actividades que se realizan consisten en la presentación del nuevo colaborador a los demás colaboradores de la empresa. Esta actividad es realizada por el jefe inmediato o delegada a un compañero de labores. En ocasiones esta actividad no se lleva a cabo, esto dificulta la adaptación e integración del nuevo colaborador con el resto de colaboradores.

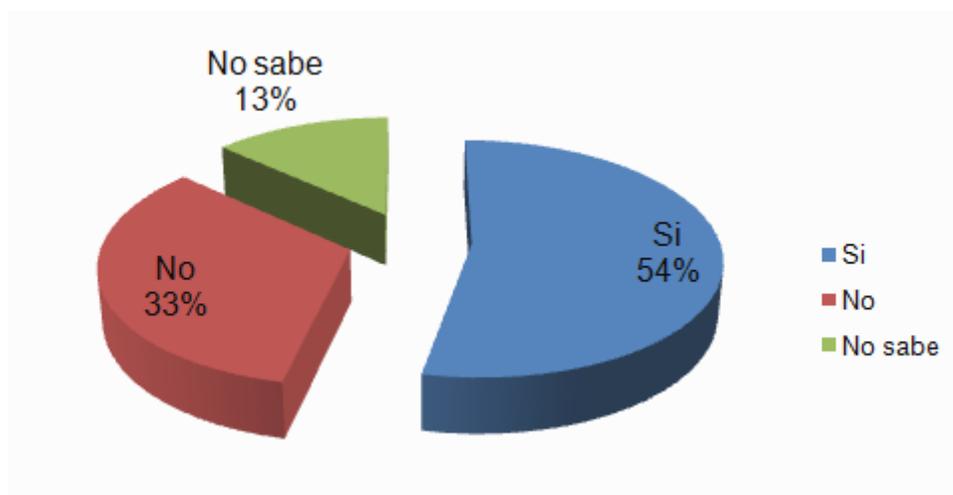
La falta de un adecuado programa de socialización que le proporcione al nuevo colaborador conocimientos sobre los asuntos organizacionales, tales como la misión, valores, visión, objetivos, así como sobre los beneficios y deberes, incide en la falta de identificación de los colaboradores con la empresa ya que no se les

brinda una adecuada integración que coadyuve a lograr una buena relación a largo plazo con la empresa que propicie el mantenimiento de un adecuado índice de rotación.

Normalmente, al momento de integrar a un colaborador los directivos se enfocan en que aprenda las funciones básicas del puesto y únicamente lo relacionado a los productos que manejará. Con lo anterior se deja rezagada la familiarización con la misión y los objetivos globales de la empresa, las políticas y normas, y el resto de productos y servicios que ofrece la Cámara Guatemalteca de la Construcción, lo que tiene un impacto en la adecuada integración del colaborador a la empresa.

b. Descripción de cargos:

Gráfica No. 13  
Existe una descripción del cargo que ocupa  
Cámara Guatemalteca de la Construcción  
(En porcentajes)  
Agosto, 2011



Fuente: Investigación de campo, agosto 2011

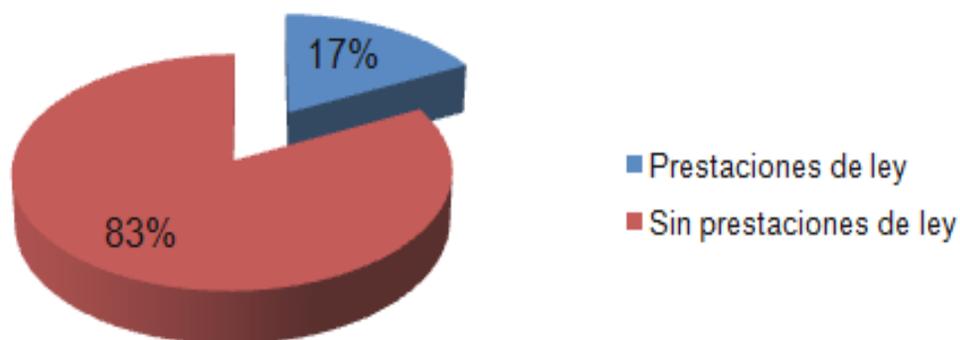
La empresa cuenta con descripciones de la mayoría de los cargos. Sin embargo debido a los cambios surgidos en los departamentos la mayoría de estos están obsoletos.

Un alto porcentaje de colaboradores indicó no contar con un perfil del cargo que ocupa. Esto provoca que no desarrollen adecuadamente sus funciones y que exista evasión de responsabilidades. Cabe resaltar, que a pesar de que la empresa cuenta con algunas descripciones de cargos, estos no se trasladan a los colaboradores y no se mantienen actualizados, ya que no existe una unidad encargada de hacerlo.

El no contar con descriptores de cargos que definan los requerimientos necesarios para un puesto limita a la empresa, en el momento de realizar el reclutamiento y selección, agenciarse del personal idóneo para cada puesto ya que desconoce las características requeridas para el mismo.

### 2.3.3. Compensación de personas

Gráfica No. 14  
Compensación  
Cámara Guatemalteca de la Construcción  
(En porcentajes)  
Agosto, 2011

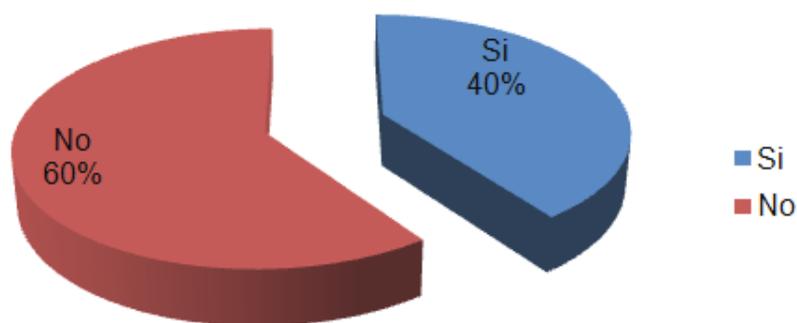


Fuente: Investigación de campo, agosto 2011

La administración de las compensaciones en la empresa se maneja de acuerdo a las decisiones de la junta directiva de la Cámara Guatemalteca de la Construcción. El 17 por ciento de los colaboradores que cuentan con las prestaciones de ley, son colaboradores con más de 3 años en la empresa, ya que de acuerdo a una decisión de la dirección todos los nuevos colaboradores y los antiguos serán contratados y re contratados respectivamente por servicios profesionales contando únicamente con 15 días de vacaciones.

### 2.3.4. Desarrollo de personas

Gráfica No. 15  
Cursos de capacitación  
Cámara Guatemalteca de la Construcción  
(En porcentajes)  
Agosto, 2011



Fuente: Investigación de campo, agosto 2011

En la empresa cuentan con el Instituto de Capacitación y Productividad de la Industria de la Construcción (ICYPIC) que es el encargado de realizar constantemente cursos de capacitación con temas de interés, para los asociados, relacionados a la construcción y en algunas ocasiones también se incluyen temas administrativos.

Los asociados de la empresa asisten a estos cursos cancelando un precio especial. Las personas no asociadas pueden asistir pagando un precio de mercado. Los colaboradores de la empresa pueden participar en los cursos de capacitación que ofrece el instituto y que sean de su interés cancelando un

porcentaje del precio que sirva para cubrir los costos del mismo, tal porcentaje oscila alrededor de un 40 por ciento del precio para asociados.

La mayoría de los colaboradores no han recibido cursos de capacitación. Los que sí lo han hecho lo hacen por motivación propia, sin embargo en algunas ocasiones los cursos recibidos no tienen relación directa con las funciones que el colaborador realiza en su cargo y solamente los reciben por desarrollo personal.

Es evidente que la empresa no está enfocada en desarrollar las cualidades que mejoren el rendimiento de sus colaboradores para que así contribuyan de mejor manera al logro de los objetivos de la empresa.

### **2.3.5. Monitoreo de personas**

Actualmente la Cámara Guatemalteca de la Construcción no cuenta con un adecuado monitoreo de personas que permita una correcta toma de decisiones gerenciales enfocadas a la administración del recurso humano.

En la empresa cuentan con un expediente de los colaboradores. Este expediente contiene: el currículum vitae del colaborador, fotocopia de cédula, copia del contrato laboral y la solicitud de empleo. En cuanto a los registros de entrenamiento, anteriormente los colaboradores que asistían a alguna capacitación redactaban un informe de los temas recibidos y las formas en las que podían aplicar los conocimientos adquiridos en su puesto, este informe se trasladaba a la asistente de junta directiva de Cámara Guatemalteca de la Construcción, sin embargo tiene aproximadamente dos años de desactualización. Esto contribuye a que no se analicen los puestos, que no se evalúen los aspectos en los cuales se necesita capacitación y que no se tomen las decisiones más acertadas, para mejorar la administración del recurso humano.

### **2.3.6. Manuales administrativos**

De conformidad con la revisión de los documentos administrativos con los que cuenta actualmente la Cámara Guatemalteca de la Construcción se encontró que existen los siguientes documentos:

#### **a. Manual de calidad**

El objetivo del manual es establecer los lineamientos, directrices y las responsabilidades e interrelaciones entre los procesos y las áreas involucradas para la prestación de servicios de gestión y representación gremial así como las actividades de negocios que realiza, en los procesos del sistema de gestión de la calidad.

#### **b. Descriptores de puestos**

Existen descriptores de puestos para algunos de los cargos de la empresa, sin embargo estos no se encuentran actualizados.

#### **c. Manual del empleado**

En este manual se incluyen las políticas, procedimientos, reglas, beneficios y otros elementos que se consideran de importancia para el conocimiento de los colaboradores.

En Cámara Guatemalteca de la Construcción, la mayoría de los empleados desconocen la existencia de los manuales mencionados anteriormente, además los manuales mencionados se encuentran desactualizados. Esto debido a que no existe en la empresa una unidad encargada de su actualización y traslado a los colaboradores.

## **2.4. Análisis y discusión de resultados**

En Cámara Guatemalteca de la Construcción cuentan con un procedimiento de administración de recursos humanos que ya no es utilizado, por lo que cada departamento realiza algunos procesos de gestión del talento humano de forma empírica.

Actualmente la asistente de junta directiva de la Cámara Guatemalteca de la Construcción tiene una doble función. A parte de realizar sus funciones como asistente tiene a su cargo las funciones de recursos humanos, tales como: Archivo de expedientes de colaboradores, control de vacaciones y permisos especiales.

La unidad de servicios al asociado está cumpliendo un doble papel al ser la unidad en la que generalmente se concentra el reclutamiento de nuevo personal.

En cuanto a la aplicación de personas, a pesar de que existe un manual del empleado, este no se traslada a los nuevos colaboradores.

La falta de un programa de integración en la empresa por el cual se dé a conocer la historia, misión, visión y valores de la empresa no le permite al nuevo personal sentirse plenamente integrado y parte de la organización.

En la mayoría de los casos las políticas y normas, así como las nuevas funciones que ejecutará el nuevo colaborador le son informadas únicamente de forma verbal. Por lo que en algunos casos no se le da a conocer la información completa. Por esta razón no todos los colaboradores están enterados de las funciones que deben realizar. Esta situación genera conflictos, desmotivación y una baja en la productividad. Esto aunado a la duplicidad de funciones ha

incidido en que el porcentaje de errores de los colaboradores según estimaciones de Dirección Ejecutiva es del 13 por ciento.

El hecho que a compensación de los colaboradores no cumpla con los requisitos mínimos que la ley establece genera falta de estabilidad.

Los factores antes mencionados han incidido en el alto índice de rotación que en el año 2,009 fue de 59 por ciento. Este índice fue calculado por Dirección ejecutiva ya que no se cuenta con un registro de colaboradores a través de la cual se pueda obtener información sobre las personas que se contratan o desligan de la empresa.

Otro de los aspectos que genera una baja productividad, es que la empresa no está enfocada en desarrollar las cualidades que mejoren el rendimiento de sus colaboradores.

Tampoco cuentan con normas y políticas por escrito a través de las cuales se especifique la forma de proceder ante las faltas, ni cuentan con un sistema de monitoreo de personal. Esto se ve reflejado en el índice de ausentismo que actualmente es de aproximadamente 9 por ciento. Este índice también fue calculado ya que aunque se cuenta con listados en los que se anota el ingreso y egreso diario de las personas, estos no son utilizados para generar ningún tipo de información, ni revisados por ningún directivo o coordinador.

Al no existir una unidad responsable de la administración del recurso humano en la empresa las funciones asociadas a esta unidad se realizan de forma empírica, los procesos actuales se ejecutan de forma ineficiente, se realizan cambios en los cargos al ingresar un nuevo colaborador que no cumple con el perfil establecido. Lo anterior provoca que las personas no permanezcan por mucho tiempo en sus cargos, no se sientan parte de la organización.

Los problemas que más se repiten en la Cámara Guatemalteca de la Construcción debido a la falta de una unidad de Recursos Humanos:

- Candidatos sin habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias
- Elección de personas inadecuadas para los cargos
- Duplicidad de funciones
- Baja productividad y errores
- Bajo desarrollo de cualidades que incrementen la productividad
- Poca información sobre los colaboradores

Derivado de la problemática encontrada en la organización, se presenta a continuación la propuesta de la creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Cámara Guatemalteca de la Construcción.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN**

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

La Cámara Guatemalteca de la Construcción pretende ser una entidad de apoyo para las necesidades e intereses de sus clientes, de acuerdo a lo especificado en su política de calidad. Para lograrlo debe proveerse de talento humano competente, integrarlo de forma adecuada y desarrollarlo, para poder brindar servicios de calidad manteniendo altos estándares de productividad.

Actualmente la empresa muestra deficiencias en cuanto a la administración de su recurso humano, según lo especificado en el diagnóstico de administración de recursos humanos de este estudio. Por esta razón en este capítulo se presenta la propuesta para la creación de la unidad de recursos humanos.

Esta propuesta contiene la misión, visión, objetivos y valores de la unidad, así como los principales procesos de la administración del recurso humano, etc. La puesta en marcha de esta propuesta, ayudará a la empresa a eliminar y/o minimizar las deficiencias existentes debidas a su actual administración del recurso humano.

#### **3.2. Objetivo de la propuesta**

Incrementar la competitividad de la empresa a través de la creación de la unidad de recursos humanos en un cien por ciento a mediano plazo que asegure una eficiente administración del recurso humano que coadyuve a la consecución los objetivos organizacionales.

### **3.3. Misión de la Unidad de Recursos Humanos**

Somos la unidad administrativa que se encarga de la administración del recurso humano a través de proveer, integrar, desarrollar y monitorear al talento humano procurando la satisfacción y motivación de los colaboradores.

#### **3.3.1. Visión de la Unidad de Recursos Humanos**

Ser la unidad administrativa que contribuye activamente a la excelencia de la Cámara Guatemalteca de la Construcción incrementando la productividad de cada departamento, a través de brindar las herramientas adecuadas que permitan contar con colaboradores satisfechos y altamente capacitados.

#### **3.3.2. Valores**

- Respeto:

Respeto a las personas y a la ley: reconozco mis deberes y obligaciones

- Responsabilidad:

Soy Responsable: identifico las necesidades de todos –clientes, colaboradores, medio ambiente, comunidad y actúo consecuentemente.

- Justicia:

Soy Justo: Doy a cada quien lo que le corresponde.

- Honestidad:

Soy Honesto: Digo la verdad y estoy dando lo que ofrecí-honradez en el servicio.

### **3.4. Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos**

General:

Proveer, desarrollar y monitorear un recurso humano altamente calificado y motivado en un cien por ciento en el mediano plazo para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos.

Específicos:

- a. Implementar en el mediano plazo los procesos de reclutamiento de personal en que permitan convocar a personas que cumplan con el cien por ciento de los requisitos del puesto.
- b. Implementar en el mediano plazo el proceso de selección de personal permitiendo a la empresa agenciarse del personal idóneo en un cien por ciento.
- c. Implementar en el mediano plazo la base de datos de los colaboradores de la empresa en un cien por ciento.
- d. Orientar en el mediano plazo al personal nuevo en sus atribuciones aplicando el proceso de integración, para que su adaptación se lleve a cabo en la primera semana posterior a la contratación.

### **3.5. Determinación de funciones básicas**

A continuación se presentan las funciones y atribuciones propuestas para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la empresa.

La Unidad de Recursos Humanos tendrá a su cargo las siguientes funciones:

a. Admisión de personas:

La unidad de recursos humanos tendrá a su cargo el reclutamiento y selección del personal de la empresa.

b. Aplicación de personas:

La unidad de recursos humanos será la encargada de realizar la bienvenida al nuevo colaborador y de brindarle la inducción a la empresa.

c. Compensación de personas:

La gestión de los contratos por servicios técnicos o profesionales estará a cargo de la unidad de recursos humanos.

d. Desarrollo de personas

La unidad tendrá a su cargo el entrenamiento de colaboradores y asociados, así como la coordinación del Instituto de Capacitación y Productividad de la Industria de la Construcción (ICYPIC)

e. Monitoreo de personas

La unidad será la encargada de gestionar y mantener actualizado el banco de datos de información de los colaboradores.

### **3.6. Diseño organizacional propuesto**

#### **a. Componentes del diseño organizacional**

A continuación se presentan los componentes del diseño organizacional propuesto:

- **Tipos de estructura organizacional**

El tipo de estructura organizacional propuesto es funcional, ya que las actividades se agruparan de acuerdo con sus funciones.

- **Dimensión de la estructura y sus categorías**

La estructura según su dimensión será vertical basándose en tres niveles jerárquicos: estratégico, táctico y operativo

- **Modelo de diseño y sus características**

Por la existencia de una alta centralización en los directivos de la empresa el modelo de diseño es mecánico; caracterizándose por: relaciones jerárquicas rígidas, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada.

- **Departamentalización**

Las actividades de los departamentos estarán agrupados en funciones, dependiendo directamente de dirección ejecutiva, por lo tanto el tipo de departamentalización será funcional

- **Tramo de control**

Por el número de subordinados que dependerán directamente de un gerente específico en la organización el tramo de control es estrecho.

- **Sistema de organización**

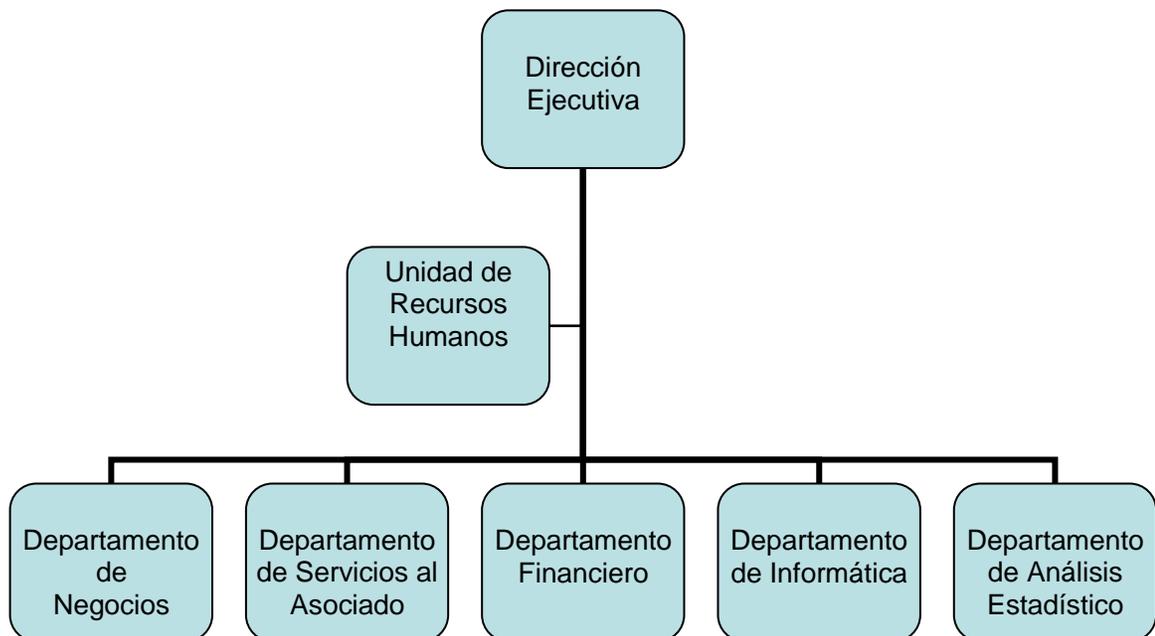
Por utilizar la combinación del sistema de organización lineal y funcional, el sistema de organización será lineal-staff.

A continuación se presenta el organigrama propuesto y la ubicación de la unidad de recursos humanos dentro de la empresa:

Gráfica No. 16

Organigrama general de la Cámara Guatemalteca de la Construcción

-Propuesto-



Fuente: Elaboración propia

La nueva unidad de recursos humanos desempeñará una función staff, debido a que dependerá directamente de la dirección ejecutiva y brindará asesoramiento a los encargados de los otros departamentos

Cabe mencionar que cada una de las unidades de Cámara Guatemalteca de la Construcción son apoyadas por comisiones de trabajo específicas. Tal es el caso del departamento de servicios al asociado que actualmente maneja dos comisiones: la comisión de servicios al asociado y la comisión de capacitación, ya que además de coordinar las actividades de atención al asociado, coordina

las actividades del Instituto de Capacitación y Productividad de la Industria de la Construcción (ICYPIC). Por lo que se propone que la comisión de capacitación apoye a la nueva unidad de recursos humanos que será la encargada de coordinar las actividades de (ICYPIC).

A continuación se presenta la estructura propuesta dentro de la unidad cuya estructura se basará en dos niveles jerárquicos:

- a. Nivel táctico: Conformado por el coordinador de la unidad.
- b. Nivel operativo: Conformado por el asistente de recursos humanos y el asistente de desarrollo de personal.

Gráfica No. 17

Organigrama Nominal de la Unidad de recursos humanos de la Cámara Guatemalteca de la Construcción  
-Propuesto-



Fuente: Elaboración propia

### **3.7. Procesos de la unidad de recursos humanos**

A continuación se presentan los principales procesos de la unidad de recursos humanos:

#### **3.7.1 Admisión de personas**

##### **a. Reclutamiento**

- Requerimiento de personal:

El proceso de reclutamiento se inicia al momento de presentarse una vacante, por despido, renuncia, transferencia o creación de un cargo. El departamento correspondiente realizará la notificación de su necesidad de recursos humanos a través de la boleta de requerimiento de personal. (Ver anexo)

- Elaboración de descriptores de puestos:

Recibida la boleta de requerimiento de personal se procederá a la elaboración de descriptores de puestos, con el objeto de determinar las actividades y resultados que deberá satisfacer la persona a ocupar el cargo y la remuneración a otorgársele.

- Elaboración de perfil de puestos:

Posterior a la elaboración del descriptor de puestos se procederá con la elaboración del perfil de puesto, con el objeto de determinar las características y competencias que deberá satisfacer la persona a ocupar el cargo.

- Fuentes de reclutamiento:

Se utilizarán ambas fuentes de reclutamiento con el objetivo de contar con candidatos tanto internos como externos.

- Convocatoria:

Para notificar a las personas a nivel interno sobre la nueva plaza, se enviará un correo electrónico con la información de la plaza, con el propósito de que los colaboradores puedan optar a una transferencia o una promoción dentro de la empresa.

A nivel externo se dará a conocer la plaza de forma a través de:

- Portal en internet: [www.construguate.com](http://www.construguate.com)
- Aviso en la revista institucional de la empresa: Revista Construcción
- Publicación de ofertas en páginas de internet
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- Recomendaciones de personal
- Base de datos de candidatos

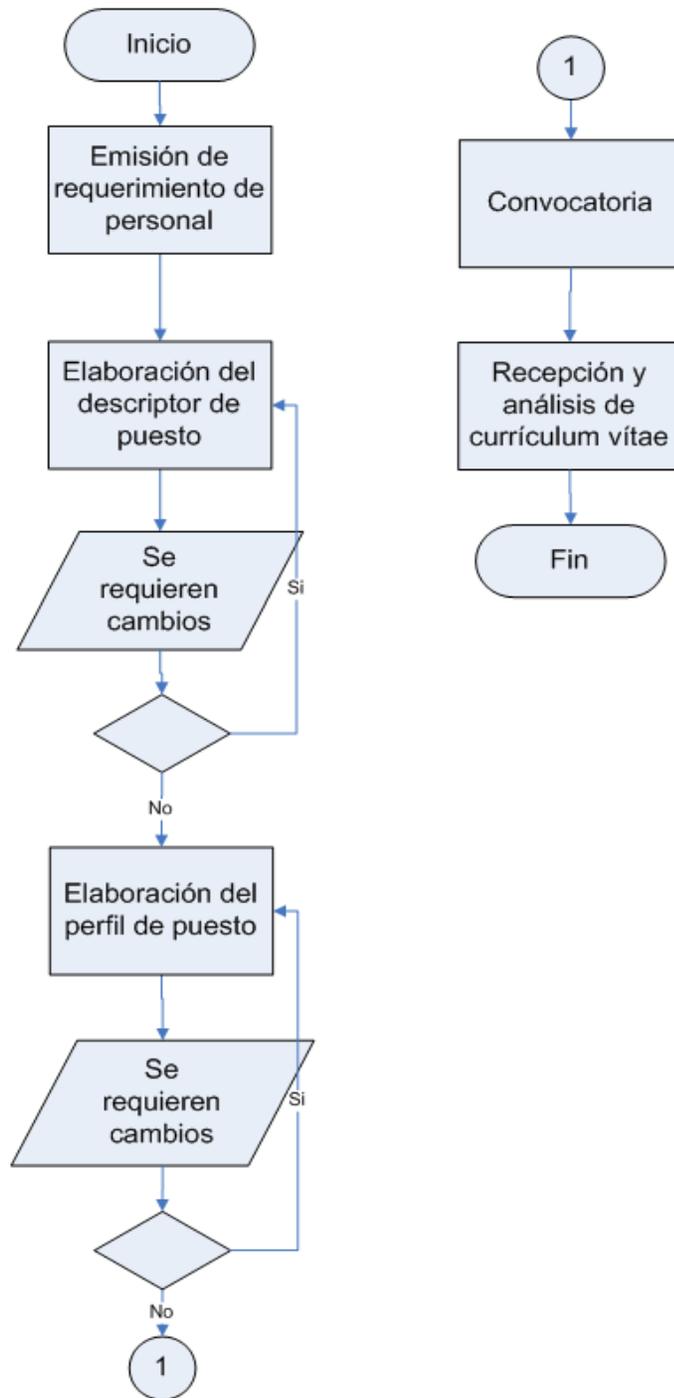
Las opciones recomendadas anteriormente no representan ningún costo para la empresa.

- Recepción y análisis de currículum vitae:

Posterior a la convocatoria se realizará la recepción del currículum vitae de los candidatos para su análisis.

Gráfica No. 18

Proceso de reclutamiento de la Unidad de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

b. Selección

- Solicitud de empleo:

Los candidatos que cumplan con los requisitos, serán contactados vía telefónica para presentarse a la oficina de la unidad de recursos humanos a llenar la solicitud de empleo. (Ver anexo)

El encargado de proporcionar la solicitud a los candidatos y archivar la misma, será el encargado de admisión, aplicación y monitoreo de personas.

- Solicitud de papelería:

A los candidatos contactados se le solicitará presentar los documentos necesarios para la verificación de la información suministrada y conformación de su expediente. La documentación requerida es la siguiente:

- Una fotografía tamaño cédula
  - Diploma a nivel diversificado y/o universitario, según corresponda
  - Antecedentes penales, como máximo seis meses de emisión
  - Antecedentes policíacos, como máximo seis meses de emisión
  - Dos cartas de referencias personales
  - Constancias laborales, si tuviese.
- Verificación de la información y análisis de resultados:

Se realizaran llamadas de verificación de referencias personales y laborales. Posteriormente se analizarán los resultados, los candidatos con las mejores referencias serán contactados para realizar una entrevista inicial.

- Entrevista inicial:

Esta entrevista será realizada por el encargado de admisión, aplicación y monitoreo de personas o por el coordinador de recursos humanos. Los objetivos de esta entrevista son verificar que el candidato cumpla con los requisitos y proporcionar toda la información que este requiera sobre el puesto y el proceso de reclutamiento.

- Pruebas:

Las personas que concluyan favorablemente la entrevista inicial, deberán ser citadas posteriormente para la realización de pruebas que pretenden analizar la capacidad de los candidatos en relación con lo requerido para el puesto. Las pruebas a realizar serán las siguientes:

- Pruebas específicas: Las pruebas específicas serán elaboradas en colaboración con los encargados de los departamentos, con el propósito de determinar los conocimientos específicos requeridos por el puesto.
- Evaluación de honestidad: Se realizará una prueba de honestidad con el fin de conocer la manera de ser del candidato según consideraciones éticas deseables en el entorno laboral. Esta prueba tiene un costo de Q.224.00 por candidato.
- Escala de inteligencia de Terman: Proporciona un indicador del nivel general intelectual del candidato, brindando además una visión desglosada de las funciones más importantes de la inteligencia. Esta prueba tiene un costo de Q.112.00 por candidato.

- Entrevista de selección:

La entrevista de selección será realizada por la persona encargada de tomar la decisión, en este caso por el encargado del departamento que presentó el requerimiento de personal. Esta entrevista se realizará con base en una batería de preguntas que contenga cuestionamientos sobre los requerimientos mínimos del cargo.

- Selección del candidato

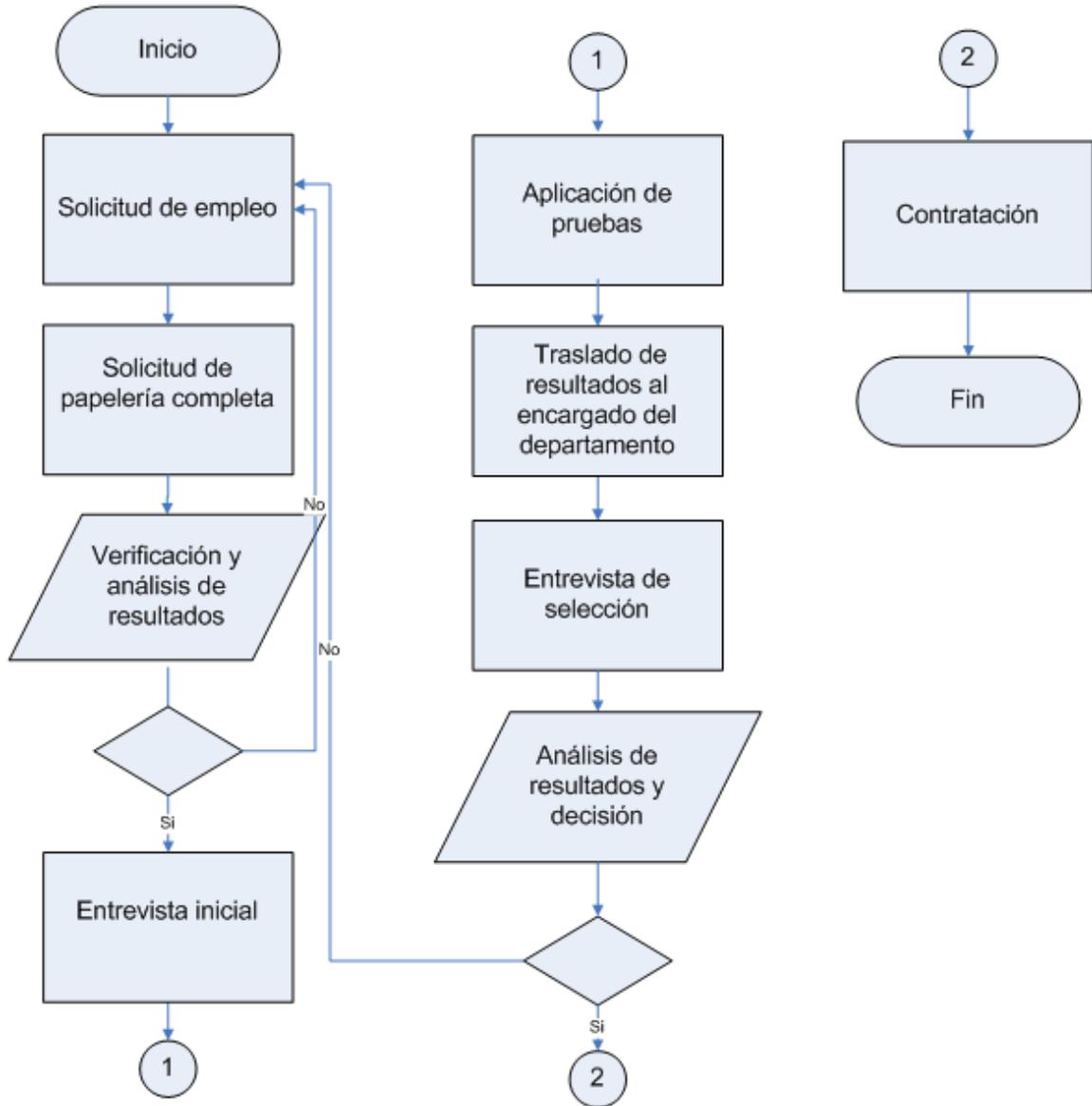
Con la información obtenida del proceso de selección se realizará una evaluación comparativa de los requerimientos del puesto contra las características de los candidatos. Luego se presentará la información al gerente del departamento que presentó el requerimiento de personal quien tendrá a su cargo la decisión final sobre la contratación del candidato. Posterior a la decisión se presenta la información del candidato y futuro colaborador a la dirección ejecutiva para que dé su visto bueno.

- Contratación

Posterior al visto bueno de la dirección ejecutiva el asistente de recursos humanos citará a la persona seleccionada para el puesto vacante confirmará su contratación y acordará el día de inicio de labores, firma del contrato laboral por servicios técnicos o profesionales e inicio del proceso de inducción.

Gráfica No. 19

Proceso de selección de la Unidad de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

### **3.7.2. Aplicación de personas**

En lo que respecta a la aplicación de personas, la unidad de recursos humanos tendrá a su cargo la realización de un programa de integración.

#### **a. Programa de integración.**

La unidad de recursos humanos en conjunto con el gerente del departamento serán los encargados de integrar al nuevo colaborador. Esto se realizará a través de la utilización de un programa de socialización en dos fases, según se muestra a continuación:

- Bienvenida al nuevo colaborador:

En esta fase se proporcionará al nuevo colaborador el manual del colaborador (ver anexo) así como la información general relacionada con la empresa y estará a cargo del coordinador de recursos humanos. Será realizada el primer día de labores del nuevo colaborador.

Se realizará una presentación que contenga los asuntos organizacionales, beneficios ofrecidos y relaciones que serán abarcados de la siguiente manera:

#### Asuntos organizacionales:

- Firma del contrato
- Misión, visión, política de calidad, valores y objetivos globales de la empresa
- Políticas de la empresa
- Estructura y unidades organizacionales
- Productos y servicios de la empresa
- Procedimientos internos
- Distribución física e instalaciones

#### Beneficios ofrecidos:

- Horario de trabajo, de descanso y de almuerzo
- Días de pago
- Beneficios ofrecidos por la empresa

#### Relaciones:

- Presentación a los superiores, colegas de trabajo
- Inducción al cargo:

En esta fase se brindará al nuevo colaborador la información relativa a su cargo y departamento al que pertenecerá. Esta fase estará a cargo del gerente del departamento y se realizará principalmente con la descripción del cargo. La información se presentará de la siguiente manera:

Deberes del nuevo miembro:

- Responsabilidades básicas del cargo
  - Tareas
  - Objetivos del cargo
  - Metas y resultados
- Informe de la inducción:

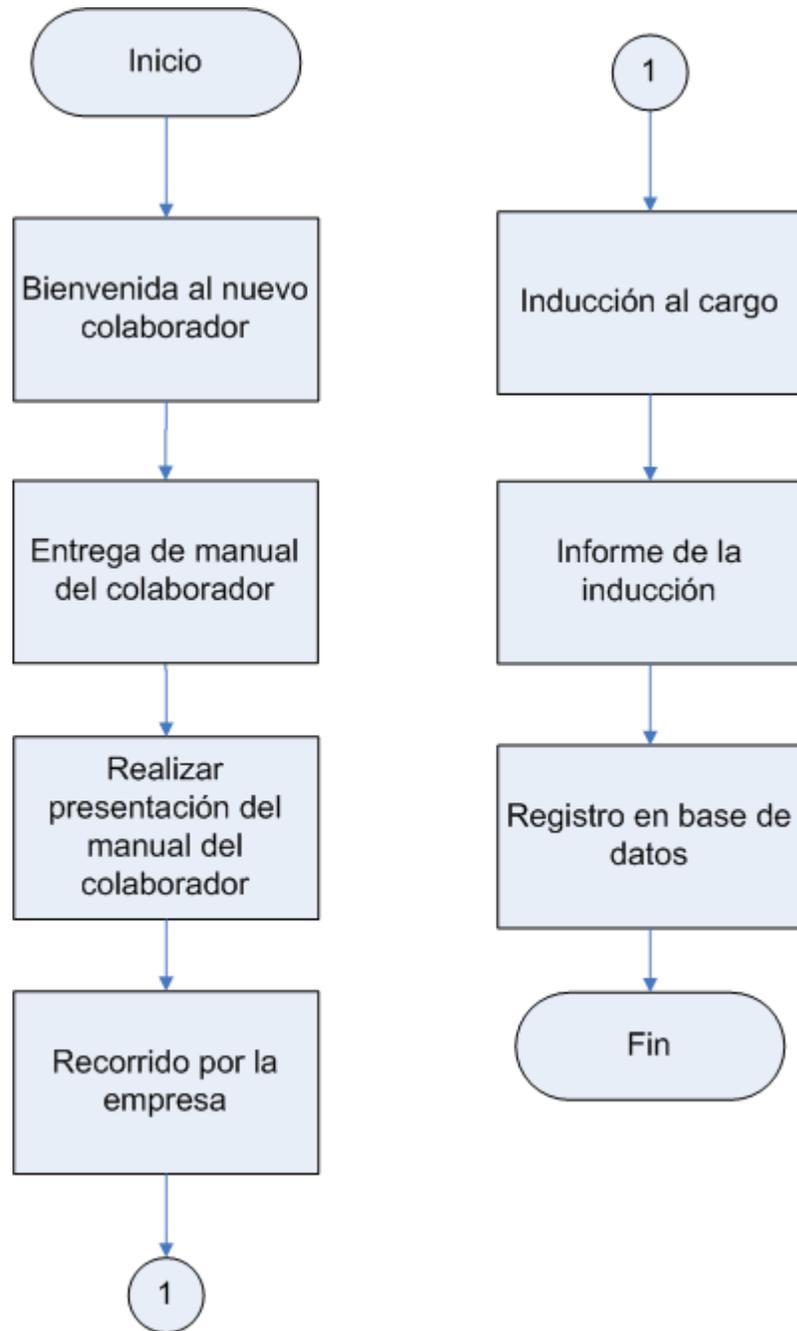
El asistente de recursos humanos deberá presentar un informe sobre la inducción al coordinador de recursos humanos en el que se detallen las actividades realizadas durante la inducción del nuevo colaborador

- Registro en base de datos:

El asistente de recursos humanos deberá dejar registro en la base de datos sobre la inducción realizada.

Gráfica No. 20

Proceso de aplicación de personas de la Unidad de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

### **3.7.3. Compensación de personas**

#### a. Gestión de contratos

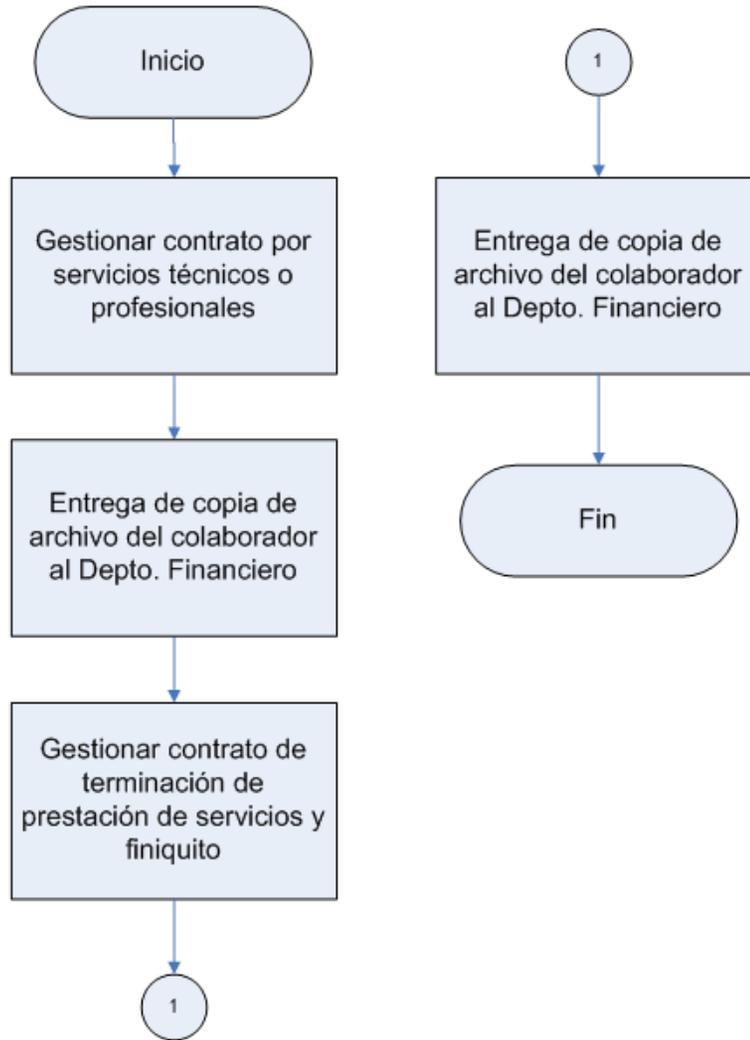
En cuanto al proceso de compensación de personas la unidad de recursos humanos será la encargada de gestionar los contratos necesarios para llevar a cabo el inicio de la relación laboral, dado que el departamento financiero será el encargado únicamente de gestionar los pagos como un proceso de compra.

A continuación se detalla el proceso a cargo de la Unidad de Recursos Humanos:

- Gestionar contratos por servicios técnicos o profesionales
- Traslado de copia de archivo de colaborador al departamento financiero
- Gestionar contrato de terminación de prestación de servicios y finiquito
- Entrega de copia de archivo del colaborador al departamento financiero

Gráfica No. 21

Proceso de compensación de personas



Fuente: Elaboración propia

### **3.7.4. Desarrollo de personas**

#### **a. Entrenamiento de personas**

La unidad de recursos humanos tendrá a su cargo el Instituto de Capacitación y Productividad de la Industria de la Construcción (ICYPIC), que actualmente está a cargo de la Unidad de Servicios al Asociado. Por lo que a continuación se describen los procesos a cargo de la Unidad de Recursos Humanos en relación a los colaboradores y a los asociados.

- **Entrenamiento de colaboradores:**

La unidad de recursos humanos tendrá a su cargo la elaboración de un programa de entrenamiento, para lo cual deberá realizar lo siguiente:

- **Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento:**

El departamento tendrá a su cargo la elaboración de evaluaciones para descubrir carencias de preparación en el personal .

- **Diseño del programa de entrenamiento**

El departamento será el responsable de definir el perfil del participante, así como establecer el contenido del curso y definir si el entrenamiento se dará a través del ICYPIC o alguna fuente externa.

- **Ejecución del programa de entrenamiento**

Establecer el cronograma en el cual se indique el lugar, hora y fecha del programa a realizar.

- Evaluación de los resultados del entrenamiento

El departamento establecerá la forma de medir el conocimiento cognoscitivo adquirido y el retorno de la inversión.

Cuadro No. 1  
Entrenamiento de colaboradores

<b>ENTRENAMIENTO DE COLABORADORES</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<p><b>1. Detección de necesidades de entrenamiento</b></p> <p><b>2. Diseño de proceso de o entrenamiento</b></p> <p>Los criterios son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del perfil del participante</li> <li>• Establecer el contenido programático del curso</li> <li>• Definición de las fuentes de capacitación (Interno y Externo)</li> <li>• Definición del financiamiento del proceso de capacitación</li> </ul> <p><b>3. Ejecución del proceso de entrenamiento</b></p> <p>Establecer cronograma en donde se indique el lugar, hora y fecha del programa</p> <p><b>4. Evaluación de resultados</b></p> <p>Evaluación del conocimiento cognoscitivo a través de formatos, test, etc. Verificar el rendimiento a través de la relación costo-beneficio. Índice ROY</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos, guías, cuadros del método a aplicar.</li> <li>• Formato</li> <li>• Formato</li> <li>• Cuadros, formas</li> <li>• Formato de informe</li> <li>• Cuadros, formas</li> <li>• Guías, formatos, cuadros.</li> <li>• Cuadro de informe</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

- Entrenamiento de asociados

La Unidad de Recursos Humanos al tener a su cargo el ICYPIC deberá realizar cursos de capacitación periódicos según lo acordado por la comisión de apoyo respectiva.

- Elaborar programación de cursos: Elaborar la programación mensual de los cursos acordados por la comisión de capacitación.
- Confirmación de capacitadores: Contactar a los capacitadores sugeridos por la comisión para la realización de los cursos.
- Coordinar la logística del evento: Realizar la reservación de las salas de reuniones o auditorio de la empresa. Según sea el caso se brindará a los asistentes coffee break o platos fuertes por lo que se deberá coordinar con empresas de catering.
- Convocatoria:  
Elaboración de invitaciones: Elaborar invitación con la información respectiva del curso.

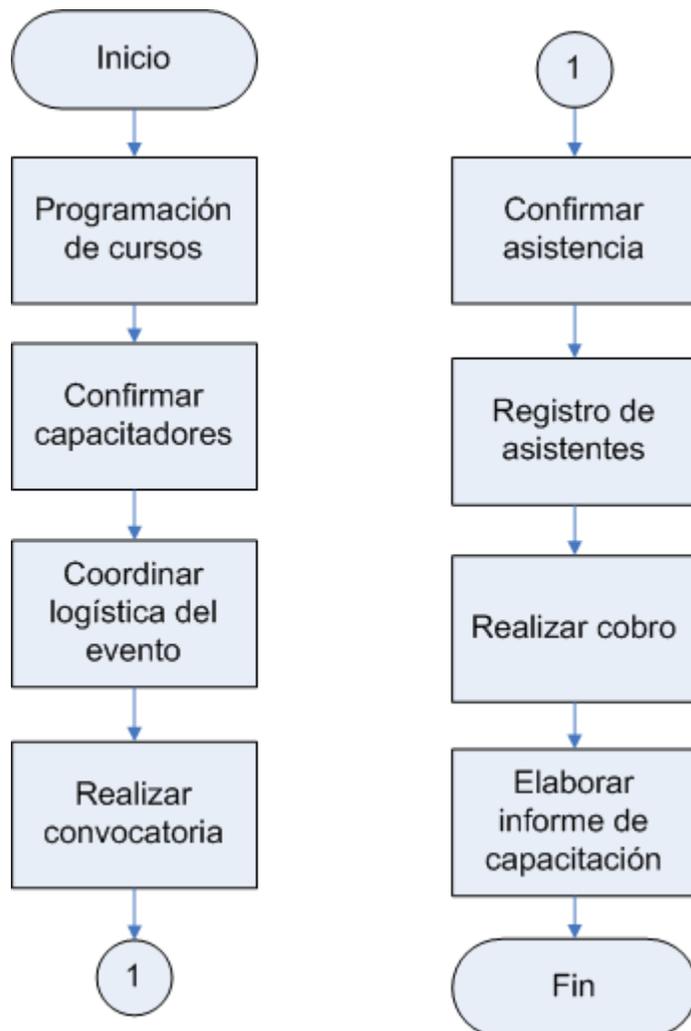
Envío de invitaciones: Coordinar el envío masivo de invitaciones con el coordinador de informática.

- Confirmar asistencia: Recibir y realizar llamadas de confirmación de asistencia y elaborar un listado con la información de las personas que confirmen su asistencia al curso.
- Registro de asistentes: Asistir una hora antes del inicio del curso con el objetivo de anotar la hora de llegada de los asistentes.

- Cobro en el lugar del evento: Realizar el cobro y emisión de recibos a los asistentes que deseen cancelar el día del evento.
- Realizar informe de capacitación: Elaborar un informe que contenga como mínimo el número de asistentes y el monto de ingresos generados por la realización del evento.

Gráfica No. 22

Proceso entrenamiento de asociados



Fuente: Elaboración propia

### **3.7.5. Monitoreo de personas**

En la unidad de recursos humanos, con el apoyo de la unidad de informática, se establecerá un sistema que permita obtener y almacenar datos referentes a los colaboradores de la empresa y el desarrollo alcanzado en el cargo.

A continuación se describen los registros básicos dentro de una base de datos para ser considerados por la nueva unidad:

#### **a. Identificación personal**

- Nombre
- Dirección de domicilio
- Lugar y fecha de nacimiento
- Nacionalidad
- Número de registro en el IGSS
- Número de identificación tributaria (NIT)
- Estado civil

#### **b. Datos personales**

- Empresas donde trabajó anteriormente
- Fechas de ingreso y retiro
- Direcciones
- Cargos ocupados
- Salarios percibidos
- Escuelas o colegios donde estudió
- Cursos adicionales
- Fechas de inicio y terminación

c. Datos de admisión

- Fecha de ingreso
- Cargo inicial
- Salario inicial
- Personas a su cargo
- Número de registro
- Número de cuenta bancaria

d. Datos de desarrollo personal

- Cargos ocupados
- Progreso en el cargo
- Resultados de evaluación del desempeño
- Cursos internos efectuados
- Cursos externos realizados
- Resultados obtenidos en las pruebas realizadas

### 3.8. Presupuesto de la propuesta

A continuación se describen los costos en los que deberá incurrir la Cámara Guatemalteca de la Construcción para implementar la propuesta de creación de la unidad de recursos humanos.

Cuadro No. 2  
Presupuesto de inversión inicial  
Cifras en quetzales  
Año 2012

Cant.	Descripción	Costo unitario	Costo total	Costo anual
	<b>INVERSION INICIAL</b>			
	<b>Mobiliario</b>			
3	Escritorios tipo secretarial	Q1,899.00	Q5,697.00	
3	Sillas secretariales	Q439.00	Q1,317.00	
	Total costo mobiliario		Q7,014.00	
	<b>Equipo</b>			
3	Computadora portátil	Q3,199.00	Q9,597.00	
3	Teléfonos	Q165.00	Q495.00	
1	Impresora	Q399.00	Q399.00	
	Instalaciones varias	Q300.00	Q300.00	
	Total equipo de oficina		Q10,791.00	
	<b>Otros costos de inversión inicial</b>			
	Costos de reclutamiento	Q3,069.00	Q3,069.00	
	Costos de selección	Q1,680.00	Q1,680.00	
	Total otros costos de inversión inicial		Q4,749.00	
	<b>Total costo de inversión inicial</b>		<b>Q22,554.00</b>	

Fuente: Elaboración propia

En el presupuesto de mobiliario y equipo; se estima la inversión inicial que debe realizarse para la obtención del mobiliario y equipo de la nueva unidad, los gastos de instalación y de reclutamiento del personal.

Los costos previstos de reclutamiento para los tres puestos propuestos para la nueva unidad ascienden a Q3,069.00 por la compra de un anuncio de 4.919 pulgadas de ancho y 3.462 pulgadas de alto.

El costo de selección se estima de Q1, 680.00 por la realización de pruebas psicométricas que incluyen cinco evaluaciones psicométricas con un costo de Q112.00 por prueba y cinco evaluaciones de honestidad con un costo de Q224.00 por prueba.

Cuadro No. 3  
Presupuesto de implementación de personal  
Cifras en quetzales  
Año 2012

Cant.	Descripción	Costo unitario	Costo total	Costo anual
	<b>Costos de personal</b>			
	<b>Personal</b>			
	<b>Sueldos</b>			
1	Coordinador de recursos humanos	Q8,800.00	Q8,800.00	Q105,600.00
2	Asistentes de recursos humanos	Q5,000.00	Q10,000.00	Q120,000.00
	<b>Total costos de personal</b>		<b>Q18,800.00</b>	<b>Q225,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro No.2, se presenta el presupuesto de implementación de personal. En este se incluyen los sueldos del personal. Los sueldos para el personal serán por concepto de facturación, de acuerdo con las decisiones de dirección ejecutiva.

Cuadro No. 4  
 Presupuesto de costos del período  
 Cifras en quetzales  
 Año 2012

Cant.	Descripción	Costo unitario	Costo total	Costo anual
	<b>Costos del período</b>			
	Papelería y útiles	Q1,000.00	Q1,000.00	Q12,000.00
	Servicio telefónico	Q500.00	Q500.00	Q6,000.00
	Servicio de internet	Q200.00	Q200.00	Q2,400.00
	Total costos operativos		Q1,700.00	Q20,400.00
	<b>Otros costos del período</b>			
	Imprevistos	Q500.00	Q500.00	Q6,000.00
	Total otros costos del período		Q500.00	Q6,000.00
	Total costos del período		Q2,200.00	Q26,400.00
	<b>Costo total de personal y del período</b>		<b>Q21,000.00</b>	<b>Q252,000.00</b>
	<b>Total costo de inversión inicial</b>		<b>Q22,554.00</b>	<b>Q22,554.00</b>
	<b>Costo total</b>			<b>Q274,554.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro No. 3, se muestra el presupuesto de costos del período que incluye costos operativos e imprevistos para la implementación de la unidad y los costos totales de personal con lo que el costo total asciende a Q274, 554.00

Cuadro No. 5  
 Presupuesto para la creación de la unidad de recursos humanos  
 Cifras en quetzales  
 Año 2012

Descripción	Costo inicial	Costo total	Costo anual
Costo de mobiliario	Q7,014.00		
Costo de equipo	Q10,791.00		
Otros costos de inversión inicial	Q4,749.00		
<b>Costo total de inversión inicial</b>	<b>Q22,554.00</b>		
Costos de personal	Q18,800.00	Q18,800.00	Q225,600.00
Costos del periodo	Q2,200.00	Q2,200.00	Q26,400.00
<b>Costo total de personal y del periodo</b>	<b>Q21,000.00</b>	<b>Q21,000.00</b>	<b>Q252,000.00</b>
<b>Total costo de inversión inicial</b>	<b>Q22,554.00</b>	<b>Q22,554.00</b>	<b>Q22,554.00</b>
<b>Costo total</b>			<b>Q274,554.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de presupuesto para la creación de la unidad de recursos humanos, se presenta un resumen de los desembolsos estimados. El costo total de implementación de la propuesta asciende a Q274, 554.00.

Actualmente la empresa presenta altos índices de rotación, ausentismo y de porcentaje de errores. Estos índices ocasionan un costo anual de Q160,000.00 Cabe mencionar que además de los altos costos, estos índices tienen un efecto negativo en la actitud de los empleados, afectando su desempeño y sentido de pertenencia por la falta de estabilidad laboral.

Otro de los factores importantes es el incumplimiento de metas del Instituto de Capacitación y Productividad de la Industria de la Construcción (ICYPIC) con el que la empresa está dejando de percibir aproximadamente Q80,000.00 anuales. Esto se debe a que actualmente la Coordinación de servicios al asociado se encuentra a cargo del Instituto, misma que incumple también con sus respectivas metas, como lo es la inscripción de nuevos asociados, al encontrarse sobrecargada con dos funciones.

Con la implementación de la propuesta se espera reducir en un 90 por ciento los costos originados por los altos índices de rotación (59%), ausentismo (9%) y porcentaje de errores (13%). Así mismo se tiene previsto un cumplimiento del 100 por ciento de las metas del ICYPIC, lo que incidirá también en la productividad de la Coordinación de servicios al asociado.

Aunado a los beneficios descritos, es importante mencionar que la Unidad de Recursos Humanos, podrá convertirse en un socio estratégico, a través de la generación de ingresos adicionales ofreciendo sus servicios de Reclutamiento y Selección a las empresas asociadas que así lo requieran, generando de esta manera un beneficio más para los asociados de la Cámara Guatemalteca de la Construcción.

### 3.9. Plan de acción

#### Cuadro No. 6

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

EMPRESA: Cámara Guatemalteca de la Construcción 						
NOMBRE DEL PLAN: Creación de la unidad de recursos humanos						
ÁREA: Administrativa						
OBJETIVO: • Definir las actividades para implementar en un 100% la unidad de recursos humanos en el corto plazo.						
DEPARTAMENTO: Dirección ejecutiva						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO
				INICIO	FINAL	
1	Presentación y aprobación de la propuesta de creación de la unidad de recursos humanos ante la junta directiva	Propuesta autorizada en un 100% en una sesión	Director ejecutivo	2-ago	2-ago	Q0.00
2	Adquisición de mobiliario y equipo	100% de mobiliario y equipo suministrado y adecuado para el funcionamiento de la unidad en una semana	Asistente de dirección ejecutiva	5-ago	9-ago	Q17,805.00
3	Implementación de la unidad de recursos humanos	Implementar la unidad de recursos humanos en un 100% en un plazo de cuatro semanas	Director ejecutivo	12-ago	2-Sep	Q4,749.00
3.1	Gestionar el proceso de admisión para el coordinador de la unidad de recursos humanos	Proceso de admisión completado en un 100% en una semana	Director ejecutivo	12-ago	16-ago	Q1,583.00
3.2	Gestionar la inducción al Coordinador de la unidad de recursos humanos	Proceso de inducción completado en un 100% en una semana	Director ejecutivo	19-ago	23-ago	Q0.00
3.3	Gestionar el proceso de admisión para el personal que conformara la unidad de recursos humanos	Proceso de admisión completado en un 100% en una semana	Coordinador de la unidad de recursos humanos	26-ago	30-ago	Q3,166.00
3.4	Gestionar la inducción al personal de la unidad de recursos humanos	Proceso de inducción completado en un 100% en una semana	Coordinador de la unidad de recursos humanos	2-Sep	2-Sep	Q0.00

Costo estimado de implementación: Q22,554.00 (estos costos se encuentran estimados dentro del presupuesto de inversión inicial)

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones**

- 1.** Derivado del estudio realizado en la Cámara Guatemalteca de la Construcción, se determinó que de acuerdo con la hipótesis número uno, las deficiencias en la administración de recursos humanos se deben principalmente a que no aplican instrumentos administrativos, lineamientos y procedimientos técnicos, relacionados con la gestión del talento humano, ni cuentan con la unidad específica encargada de realizar dichas funciones. Lo anterior implica que los postulados planteados en la hipótesis fueron comprobados y aceptados.
- 2.** El proceso de admisión de personas no se realiza de manera uniforme en la empresa, por lo que algunas personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos del proceso. Lo cual provoca que el reclutamiento y selección en algunos casos no sea la idónea.
- 3.** Las funciones de administración de recursos humanos son realizadas de distinta forma por cada unidad administrativa. Esto impide la estandarización de los procesos y una adecuada administración del recurso humano.

## **Recomendaciones**

1. Implementar la propuesta de creación de la unidad de recursos humanos, quien será encargada de aplicar los instrumentos administrativos, lineamientos y procedimientos técnicos, relacionados con la gestión del talento humano.
2. Realizar los procesos de admisión tomando en cuenta los lineamientos generales que se realizan en la presente propuesta. Con el fin de contar con el personal idóneo para los puestos de trabajo.
3. La unidad de recursos humanos deberá implementar y gestionar los procesos de recursos humanos en la empresa. Para que exista una estandarización en los procesos y se lleve a cabo una adecuada administración del recurso humano.

## Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Javier. Administración. México., McGraw-Hill, 2004. 354 páginas.
2. Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. Administración de recursos humanos, conceptos y aplicaciones. Primera Edición. México., Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V., 1984. 428 páginas.
3. Cámara Guatemalteca de la Construcción. Código de ética del sector construcción. 29 páginas.
4. Cámara Guatemalteca de la Construcción. Directorio Oficial de la Industria de la Construcción. Guatemala 2007. 455 páginas.
5. Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill, 2002, 475 páginas.
6. Dessler, Gary. Administración de personal. Octava Edición. México., Pearson Educación, 2001, 700 páginas.
7. Fulmer, Robert M. Administración y organización. México., Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1983. 327 páginas.
8. Hicks, Herbert G. Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México., McGraw-Hill, 1982. 587 páginas.
9. Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. Administración. Tercera Edición. México., McGraw-Hill, 1990. 771 páginas

10. Sherman Jr, Arthur W. & Bohlander, George W. Administración de los recursos humanos. México., Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 1994. 645 páginas.
11. Stoner, James A. F. & Wankel, Charles. Administración. Tercera Edición. México., Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1989. 826 páginas.

### **Sitios de internet**

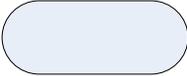
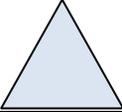
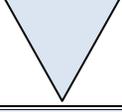
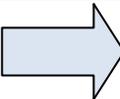
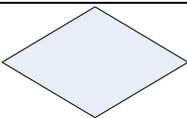
12. Real Academia Española. 2001. Junta. (en línea). Consultado el 23 jun. 2010. Disponible en:  
[http://buscon.rae.es/draeI/Srvlt/ObtenerHtml?origen=RAE&LEMA=junta&SU PIND=0&CAREXT=10000&NEDIC=No#0\\_1](http://buscon.rae.es/draeI/Srvlt/ObtenerHtml?origen=RAE&LEMA=junta&SU PIND=0&CAREXT=10000&NEDIC=No#0_1)

## **Anexos**

## **ANEXO I**

### **Simbología utilizada en los procesos**

### Símbolos de la norma ANSI

	INICIO O FIN
	OPERACIÓN, ACTIVIDAD O PROCESO
	ARCHIVO TEMPORAL
	ARCHIVO FINAL
	ARCHIVO DE DOCUMENTOS
	CONECTOR DENTRO DE PÁGINA
	INSPECCIÓN, REVISIÓN O VERIFICACIÓN
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA
	TRANSFERENCIA
	DECISIÓN

**ANEXO II**

**Manual de descripción de puestos de la Unidad de Recursos  
Humanos de la Cámara Guatemalteca de la Construcción**

## **Manual de Descripción de Puestos de la Unidad de Recursos Humanos de la Cámara Guatemalteca de la Construcción**

### **Introducción**

A continuación se presenta el Manual de Descripción de Puestos de la nueva Unidad de Recursos Humanos de la Cámara Guatemalteca de la Construcción, en este se indican las funciones y actividades que deberán ser realizadas por los miembros de dicha unidad.

Este manual contiene: La misión, visión y objetivos de la Unidad de Recursos Humanos. Así como también, la estructura organizacional y las descripciones de los puestos de dicha unidad.

### **Propósito**

El propósito fundamental de este manual es servir de guía a los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos para que conozcan con precisión su puesto de trabajo para que desarrollen adecuadamente sus funciones.

### **Misión de la Unidad de Recursos Humanos**

Somos la unidad administrativa que se encarga de la administración del recurso humano a través de proveer, integrar, desarrollar y monitorear al talento humano procurando la satisfacción y motivación de los colaboradores.

## **Visión de la Unidad de Recursos Humanos**

Ser la unidad administrativa que contribuye activamente a la excelencia de la Cámara Guatemalteca de la Construcción incrementando la productividad de cada departamento, a través de brindar las herramientas adecuadas que permitan contar con colaboradores satisfechos y altamente capacitados.

## **Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos**

### General:

Proveer, desarrollar y monitorear un recurso humano altamente calificado y motivado en un cien por ciento en el mediano plazo para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos.

### Específicos:

- a. Implementar en el mediano plazo los procesos de reclutamiento de personal en que permitan convocar a personas que cumplan con el cien por ciento de los requisitos del puesto.
- b. Implementar en el mediano plazo el proceso de selección de personal permitiendo a la empresa agenciarse del personal idóneo en un cien por ciento.
- c. Implementar en el mediano plazo la base de datos de los colaboradores de la empresa en un cien por ciento.

- d. Orientar en el mediano plazo al personal nuevo en sus atribuciones aplicando el proceso de integración, para que su adaptación se lleve a cabo en la primera semana posterior a la contratación.

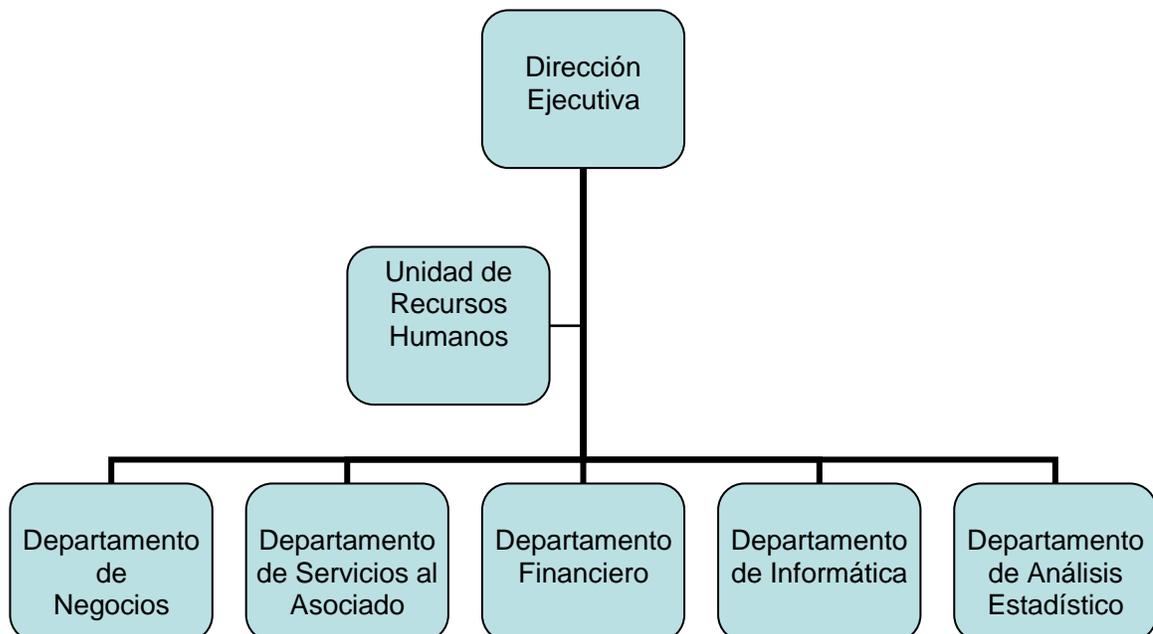
### Estructura organizacional

A continuación se presenta la ubicación de la Unidad de Recursos Humanos dentro de la empresa:

Gráfica No. 1

Organigrama general de la Cámara Guatemalteca de la Construcción

-Propuesto-



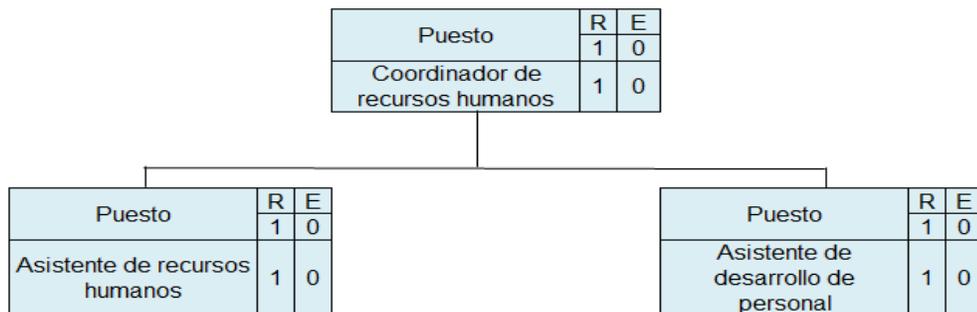
Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la estructura propuesta dentro del departamento cuya estructura se basará en dos niveles jerárquicos:

- a. Nivel táctico: Conformado por el coordinador de la unidad.
- b. Nivel operativo: Conformado por el asistente de recursos humanos y el asistente de desarrollo de personal.

Gráfica No. 2

Organigrama Nominal de la unidad de recursos humanos de la Cámara  
Guatemalteca de la Construcción  
-Propuesto-



Fuente: Elaboración propia

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	Página: De:

## 1. Identificación del puesto

Titulo del puesto: <b>Coordinador de recursos humanos</b>	Nivel del puesto: Táctico
Departamento: Recursos Humanos	No. de plazas: 01
Jefe Inmediato: Director ejecutivo	Fecha de Elaboración: Julio 2012
Puestos que supervisa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de recursos humanos</li> <li>• Asistente de desarrollo de personas</li> </ul>	

## 2. Objetivo de la posición

Planificar, organizar, dirigir y controlar lo relativo a la Unidad de Recursos Humanos. Así como asesorar a los otros directivos de la empresa en cuanto al personal a su cargo.

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	Página: De:

### 3. Atribuciones:

- Establecer objetivos y directrices en la unidad de recursos humanos.
- Asesorar a los gerentes y coordinadores de cada unidad en cuanto al personal a su cargo.
- Analizar y aprobar los requerimientos de personal.
- Evaluar y aprobar a los candidatos seleccionados para los puestos vacantes.
- Realiza acciones de planificación de entrenamiento y motivación para incrementar la productividad y reducir la rotación
- Coordinar la elaboración y actualización de los manuales de organización.
- Planificar actividades de socialización para promover el trabajo en equipo.
- Intervenir y resolver conflictos entre colaboradores.
- Coordinar las actividades relativas a la Comisión de Capacitación.
- Elaborar propuestas de capacitación a empresas asociadas y no asociadas.
- Apoyar las actividades relativas a la unidad de recursos humanos.

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	Página: De:

#### 4. Relaciones del puesto:

<b>RELACIONES INTERNAS</b>	<b>RELACIONES EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de capacitación</li> <li>• Dirección ejecutiva</li> <li>• Departamento de negocios</li> <li>• Coordinación de servicios al asociado</li> <li>• Departamento de informática</li> <li>• Departamento de análisis estadístico</li> <li>• Departamento financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Asociados</li> <li>• Clientes</li> </ul>

#### 5. Autoridad

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar funciones al personal de la unidad.</li> <li>• Autorizar documentos de la unidad.</li> <li>• Tomar decisiones respecto a lo concerniente a su unidad.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 6. Responsabilidad

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los objetivos del departamento.</li> <li>• Responsable de las actividades propias y del personal a cargo.</li> <li>• Mobiliario y equipo asignado.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	Página: De:

## 7. Educación

Nivel de educación formal	No. de años de estudio o diplomas/títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Universitario	Licenciatura	Administración Psicología industrial Recursos Humanos
Formación adicional:	Ingles comercial, Windows-Office	

## 8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años mínimo
2. Tipo de experiencia	Jefe de recursos humanos

## 9. Habilidades y destrezas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones humanas</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Trabajar en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Manejo de equipo de computo y de oficina</li> <li>• Conocimiento de aspectos financieros, laborales y administrativos.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>		Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		Fecha:
	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS		Página: De:

## 10. Requisitos complementarios

Sexo:	Masculino		Femenino		Indiferente	X
Estado Civil	Soltero		Casado		Indiferente	X
Vehículo	Indispensable	X	No indispensable		Indiferente	
Disponibilidad de tiempo	Indispensable		No indispensable	X		

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	Página: De:

## 1. Identificación del puesto

Título del puesto: <b>Asistente de recursos humanos</b>	Nivel del puesto: Operativo
Departamento: Recursos Humanos	No. de plazas: 01
Jefe Inmediato: Coordinador de recursos humanos	Fecha de Elaboración: Julio 2012
Puestos que supervisa:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>	

## 2. Objetivo de la posición

Planificar, organizar, dirigir y controlar lo relativo a la admisión, aplicación y monitoreo de personas, así como brindar apoyo y orientación a los directivos en lo referente al proceso.

## 3. Atribuciones:

- Programar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Aplicar los procesos de admisión, aplicación y monitoreo de personas.
- Administrar la base de datos de reclutamiento.
- Desarrollar fuentes de reclutamiento de personal.

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	Página: De:

- Elaborar anuncios para las plazas vacantes
- Recibir y analizar los documentos obtenidos en el reclutamiento.
- Programar citas con los candidatos.
- Analizar, actualizar y proporcionar solicitudes de empleo a los candidatos.
- Confirmar referencias laborales y personales de los candidatos.
- Administrar la base de datos de los colaboradores de la empresa.
- Elaborar informes de admisión e inducción del personal.
- Apoyar en las actividades relativas a la unidad y a la comisión de capacitación.

#### 4. Relaciones del puesto:

<b>RELACIONES INTERNAS</b>	<b>RELACIONES EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de capacitación</li> <li>• Dirección ejecutiva</li> <li>• Departamento de negocios</li> <li>• Coordinación de servicios al asociado</li> <li>• Departamento de informática</li> <li>• Departamento de análisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Asociados</li> <li>• Clientes</li> </ul>

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	Página: De:

estadístico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento financiero</li> </ul>	
-----------------------------------------------------------------------------------------	--

## 5. Autoridad

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los procesos de admisión, aplicación y monitoreo de personas.</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 6. Responsabilidad

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la base de datos de reclutamiento y de colaboradores.</li> <li>• Mobiliario y equipo asignado.</li> <li>• Reclutamiento, selección e integración de personal.</li> <li>• Monitoreo de personas.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 7. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	No. de años de estudio o diplomas/títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Universitario	Mínimo décimo semestre	Administración Psicología industrial Recursos Humanos

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>		Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		Fecha:
	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS		Página: De:

Formación adicional	Ingles básico, Windows-Office
---------------------	-------------------------------

## 8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año de experiencia
2. Tipo de experiencia	Asistente administrativo

## 9 Habilidades y destrezas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones humanas.</li> <li>• Vocación de servicio.</li> <li>• Trabajar en equipo.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Manejo de equipo de cómputo y de oficina.</li> <li>• Conocimiento de aspectos laborales y administrativos.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 10. Requisitos complementarios

Sexo:	Masculino	Femenino	Indiferente	X
Estado Civil	Soltero	Casado	Indiferente	X
Vehículo	Indispensable	No indispensable	Indiferente	X
Disponibilidad de tiempo	Indispensable	No indispensable	X	

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	ASISTENTE DE DESARROLLO DE PERSONAL	Página: De:

## 1. Identificación del puesto

Título del puesto: <b>Asistente de desarrollo de personal</b>	Nivel del puesto: Operativo
Departamento: Recursos Humanos	No. de plazas: 01
Jefe Inmediato: Coordinador de recursos humanos	Fecha de Elaboración: Julio 2012
Puestos que supervisa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>	

## 2. Objetivo de la posición

Planificar, organizar, dirigir y controlar lo relativo al proceso de desarrollo de personas, tanto para colaboradores como para asociados y empresas que soliciten el servicio, así como brindar apoyo y orientación a los directivos en lo referente al proceso.

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	ASISTENTE DE DESARROLLO DE PERSONAL	Página: De:

### 3. Atribuciones:

- Programar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el desarrollo del personal.
- Aplicar los procesos de desarrollo de personal
- Administrar la base de datos de capacitación.
- Apoyar la integración del nuevo personal, específicamente en cuanto al entrenamiento.
- Gestionar los cursos solicitados por la comisión de capacitación.
- Elaborar anuncios de los cursos de capacitación que se ofrecerán por parte de ICYPIC.
- Realizar llamadas de confirmación de asistencia a los cursos del ICYPIC.
- Atender solicitudes de información respecto a los cursos brindados por el ICYPIC.
- Gestionar el cobro durante los eventos.
- Elaborar informes de los cursos de capacitación brindados por ICYPIC de forma quincenal.
- Apoyar en las actividades relativas a la unidad y a la comisión de capacitación.

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	ASISTENTE DE DESARROLLO DE PERSONAL	Página: De:

#### 4. Relaciones del puesto:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de capacitación</li> <li>• Dirección ejecutiva</li> <li>• Departamento de negocios</li> <li>• Coordinación de servicios al asociado</li> <li>• Departamento de informática</li> <li>• Departamento de análisis estadístico</li> <li>• Departamento financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Asociados</li> <li>• Clientes</li> </ul>

#### 5. Autoridad

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el proceso de entrenamiento de colaboradores y asociados.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 6. Responsabilidad

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la base de datos de entrenamiento.</li> <li>• Mobiliario y equipo asignado.</li> <li>• Desarrollo de personal.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>	Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Fecha:
	ASISTENTE DE DESARROLLO DE PERSONAL	Página: De:

## 7. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	No. de años de estudio o diplomas/títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Universitario	Mínimo décimo semestre	Administración Psicología industrial Recursos Humanos
Formación adicional:	Ingles básico, Windows-Office	

## 8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año de experiencia mínimo
2. Tipo de experiencia	Asistente administrativo

## 9. Habilidades y destrezas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones humanas.</li> <li>• Vocación de servicio.</li> <li>• Trabajar en equipo.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Manejo de equipo de cómputo y de oficina.</li> <li>• Conocimiento de aspectos laborales y administrativos.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 <b>CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b><i>Cámara Guatemalteca de la Construcción</i></b>		Código:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Revisión No.
	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		Fecha:
	ASISTENTE DE DESARROLLO DE PERSONAL		Página: De:

### 10. Requisitos complementarios

Sexo:	Masculino		Femenino		Indiferente	X
Estado Civil	Soltero		Casado		Indiferente	X
Vehículo	Indispensable		No indispensable		Indiferente	X
Disponibilidad de tiempo	Indispensable		No indispensable	X		

**ANEXO III**

**Boleta de solicitud de empleo**



Todos los datos aquí consignados serán tratados en forma estrictamente confidencial. Este formulario deberá ser llenado a mano, personalmente por el solicitante. El hecho de que la empresa reciba esta solicitud no significa que lo acepta como empleado.

Favor adjuntar Currículo Vitae, fotografía reciente, constancia de estudios, antecedentes penales y policíacos, constancias de trabajo, cartas de recomendación, fotocopia carnet de identificación tributaria (NIT), fotocopia carnet del I.G.S.S., fotocopia carnet del IRTRA, fotocopia de cédula.

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

DATOS PERSONALES

Formulario for personal data including names, address, civil status, and identification details.

INFORMACIÓN GENERAL:

Formulario for general information including job position, profession, experience, and salary requirements.

**DATOS FAMILIARES:**

En el siguiente cuadro escriba los nombres y apellidos completos de los familiares que se le indican. Los que corresponden a hermanos e hijos deberá escribirlos comenzando por el mayor y terminando con el menor.

	NOMBRE	EDAD	OCUPACIÓN	LUGAR DE TRABAJO O ESTUDIO
Padre:				
Madre:				
Esposa (o):				
Hermanos (as):				
1				
2				
3				
4				
Hijos:				
1				
2				
3				
4				

**SALUD**

Usa anteojos para leer  SI  NO En caso afirmativo, qué enfermedad padece: \_\_\_\_\_

Ha estado enfermo recientemente:  SI  NO De qué se enferma más frecuentemente: \_\_\_\_\_

Cómo es su estado de salud actualmente

Malo  Regular  Bueno  Excelente

Cuándo se hizo el último examen médico: \_\_\_\_\_ Sangre tipo: \_\_\_\_\_ Qué

enfermedades ha padecido: \_\_\_\_\_ Ha estado hospitalizado alguna vez SI  NO

En caso afirmativo, por qué lo han hospitalizado: \_\_\_\_\_

Ha sufrido algún accidente:  SI  NO En caso afirmativo qué accidente (s) sufrió: \_\_\_\_\_

Tiene alguna limitación física? especifique: \_\_\_\_\_

**EDUCACIÓN**

Indique los establecimientos en donde ha estudiado o estudia actualmente, principiado por el último.

FECHA DE: A:	INSTITUCIÓN O UNIVERSIDAD	CARRERA	ULTIMO GRADO APROBADO

Indique que otros cursos de capacitación ha recibido:

CURSO	INSTITUCIÓN	FECHA

Posee conocimientos en paquetes de computación: (sí)  (no)  especificar: \_\_\_\_\_

Habla inglés: (sí)  (no)  Nivel avanzado  Intermedio  Básico

Habla otro idioma: \_\_\_\_\_

Equipo de oficina: Fax  Planta telefónica  Computadora  Fotocopiadora   
 Tiene conocimiento de otro tipo de máquinas o equipo; especifique: \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA LABORAL:**

Anote los tres últimos empleos que ha desempeñado, empezando por el más reciente o actual:

**ÚLTIMO EMPLEO O ACTUAL**

(1)			
Nombre de la empresa y su actividad principal: _____			
Dirección: _____		Teléfono: _____	
Nombre y cargo del jefe inmediato: _____			
¿Se pueden pedir referencias de su desempeño?: _____			
FECHA DE: A:	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
Funciones principales que realizó: _____			
Motivo de retiro de la empresa: _____			

### EMPLEO ANTERIOR

(2)  
Nombre de la empresa y su actividad principal: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Nombre y cargo del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
¿Se pueden pedir referencias de su desempeño?: \_\_\_\_\_

FECHA DE: A:	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL

Funciones principales que realizó: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Motivo de retiro de la empresa: \_\_\_\_\_

### EMPLEO INMEDIATO ANTERIOR

(2)  
Nombre de la empresa y su actividad principal: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Nombre y cargo del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
¿Se pueden pedir referencias de su desempeño?: \_\_\_\_\_

FECHA DE: A:	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL

Funciones principales que realizó: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Motivo de retiro de la empresa: \_\_\_\_\_

### OTROS EMPLEOS ANTERIORES

Nombre de empresa y su actividad principal \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeñó: \_\_\_\_\_ Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de retiro: \_\_\_\_\_  
Nombre de empresa y su actividad principal \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeñó: \_\_\_\_\_ Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de retiro: \_\_\_\_\_  
Nombre de empresa y su actividad principal \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeñó: \_\_\_\_\_ Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de retiro: \_\_\_\_\_

### SITUACION SOCIOECONÓMICA

Usted vive en casa Propia  Alquilada.  Si alquila, cuánto paga de renta: Q. \_\_\_\_\_  
Recibe otros ingresos que no sea su salario (pensión, ayuda de familiares, remesa del exterior, etc.)  
 SI  NO Cuánto recibe Q. \_\_\_\_\_ De dónde proviene ese ingreso: \_\_\_\_\_  
Ha efectuado compras al crédito: SI  O  ¿Cuánto debe por esas compras: Q. \_\_\_\_\_  
Le han prestado dinero últimamente SI  NO  ¿Cuánto debe por ese préstamo Q. \_\_\_\_\_  
Desde qué edad empezó a trabajar: \_\_\_\_\_ años  
Contribuye al sostenimiento de su familia: SI  NO  ¿Cuánto contribuye Q. \_\_\_\_\_  
Tiene algún negocio propio: SI  NO  ¿Qué tipo de negocio: \_\_\_\_\_  
Tiene cuenta en algún banco; especifique: \_\_\_\_\_  
Ha tenido alguna vez un problema de: Demanda  Policiales  Ros: \_\_\_\_\_  
Posee vehículo:  SI  NO Modelo: \_\_\_\_\_ Tipo: \_\_\_\_\_

### OTRA INFORMACIÓN

Tiene algún tatuaje SI  NO   
Ha trabajado alguna vez para el Gobierno SI  NO   
Ingiere o ha ingerido drogas alguna vez SI  NO   
Tiene alguna perforación en el cuerpo en donde coloque aretes o argollas SI  NO   
Pertenece a algún tipo de asociación ó está afiliado a alguna institución SI  NO   
Especifique cuál \_\_\_\_\_

Declaro que toda información proporcionada en esta solicitud es exacta y verídica, autorizando a la empresa para que realice las investigaciones que considere necesarias para comprobarlo, así como los reconocimientos médicos que derivado de este proceso, proceda quedando sujeto (a) las acciones legales que por cualquier inexactitud o falsedad correspondan.

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

**ANEXO IV**

**Boleta de requerimiento de personal**

## Requerimiento de Personal

### Información general

Fecha de la solicitud: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe solicitante: \_\_\_\_\_

Departamento o unidad: \_\_\_\_\_

### Tiempo de la plaza

Indefinido:

Temporal:  Período del: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ al: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

### Motivo del requerimiento del cargo

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

### Perfil del puesto

Académicas: \_\_\_\_\_

Experiencia profesional: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo:  Femenino  Masculino  Indiferente

Habilidades: \_\_\_\_\_

Destrezas: \_\_\_\_\_

Características: \_\_\_\_\_

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

Nombre del Jefe: \_\_\_\_\_

Vo. Bo. Dirección Ejecutiva: \_\_\_\_\_

**ANEXO V**

**Manual del colaborador**

## MANUAL DEL COLABORADOR

Este manual es propiedad de Cámara Guatemalteca de la Construcción, su contenido es confidencial y no debe ser revelado a ninguno que no sea colaborador administrativo de nuestra organización.

Las políticas, procedimientos, reglas, beneficios y otros elementos de este manual se refieren solamente a los colaboradores de Cámara Guatemalteca de la Construcción, y no tienen ninguna relación con personas fuera de la Organización.

Con base en las políticas existentes con relación al trabajador, procedimientos y reglas de la organización, los colaboradores son contratados en una base voluntaria.

Este manual no corresponde a un contrato de empleo entre esta organización y sus colaboradores.

**¡SEA USTED BIENVENIDO!  
AL EQUIPO DE TRABAJO DE**



CÁMARA GUATEMALTECA  
DE LA CONSTRUCCIÓN

## MENSAJE DE BIENVENIDA

Nos complace presentarle esta copia de nuestro manual del empleado. Este folleto ha sido diseñado para ayudarle a conocer mejor nuestra organización.

Este folleto es un sumario de los principios que nos fundamentan y de los beneficios a los cuales es acreedor, así como de las obligaciones y responsabilidades que asume como empleado.

Usted es ahora parte de nuestra organización y nosotros queremos que crezca con ella. Usted y su trabajo son importantes para nuestro continuo crecimiento y desarrollo.

Todos estamos trabajando bajo un objetivo común, construir una mejor y más fuerte organización, en cuyo trabajo conjunto podamos forjar un mejor futuro.

No pretendemos que ninguna de estas reglas o políticas cause roce entre los colaboradores, las hemos incluido en este folleto simplemente para permitirle saber lo que esperamos como organización, de usted. Estas políticas y procedimientos están sujetos a cambio, según nuestra decisión.

***Por favor, lea su manual cuidadosamente y guárdelo para futura referencia.***

Es un placer darle la bienvenida a los nuevos colaboradores y extenderles nuestras felicitaciones y éxitos, éxitos continuos a aquellos, cuyas carreras se han convertido en parte del crecimiento y progreso de nuestra organización. Sinceramente estamos orgullosos de tenerlo a usted como miembro de nuestro equipo.

Sinceramente,

Director Ejecutivo  
Cámara Guatemalteca de la Construcción

## **FILOSOFÍA DEL TRABAJO**

### **POLÍTICA DE RELACIÓN CON LOS COLABORADORES**

En Cámara Guatemalteca de la Construcción, reconocemos la importancia que tienen nuestros colaboradores. Sabemos que nuestro más grande recurso, es nuestra gente.

Con esta filosofía en mente, hemos desarrollado las siguientes políticas de relación para los colaboradores:

1. Trato justo para cada empleado como individuo, con cortesía dignidad y consideración.
2. Creemos en el valor del empleado colaborador, bien entrenado, eficiente y leal, trabajando juntos por el beneficio de cada uno y de la organización.
3. Creemos en proveer salarios justos y buenas condiciones de trabajo.
4. Franca y abierta discusión de cualquier problema y/o mal entendido.
5. Promociones en las bases del mérito, habilidad, desenvolvimiento, desarrollo y crecimiento profesional.

Queremos que nuestros colaboradores permanezcan con nosotros por largo tiempo; esta es una de las razones por las que proveemos de buen sueldo, buenos beneficios y buenas condiciones de trabajo.

Queremos que se sienta satisfecho trabajando con esta organización por muchos años, brindando servicio productivo.

Sin embargo, debe saber que su relación de trabajo y contratación con Cámara Guatemalteca de la Construcción, no le especifica o promete una cantidad de tiempo laboral. Usted tiene derecho de dejar esta organización en cualquier momento y la empresa tiene el derecho, de terminar la relación de trabajo con usted, en cualquier momento. Esto sencillamente representa un camino práctico de buenos negocios.

## **MISIÓN**

*“Promover que el crecimiento en participación e importancia del sector construcción en la economía nacional sea transparente, sano y sostenido”*

## **VISIÓN**

*“Incrementar la participación e importancia del Sector Construcción en el PIB de forma sostenida para contribuir al desarrollo del País ”*

## **NUESTROS VALORES**

- Respeto:

Respeto a las personas y a la ley: reconozco mis deberes y obligaciones

- Responsabilidad:

Soy Responsable: identifico las necesidades de todos –clientes, colaboradores, medio ambiente, comunidad y actúo consecuentemente.

- Justicia:

Soy Justo: Doy a cada quien lo que le corresponde.

- Honestidad:

Soy Honesto: Digo la verdad y estoy dando lo que ofrecí-honradez en el servicio.

- Transparencia:

Soy Transparente: No promuevo actos de corrupción, los denuncio; no participo en negocios fraudulentos y pongo a disposición la información del sector.

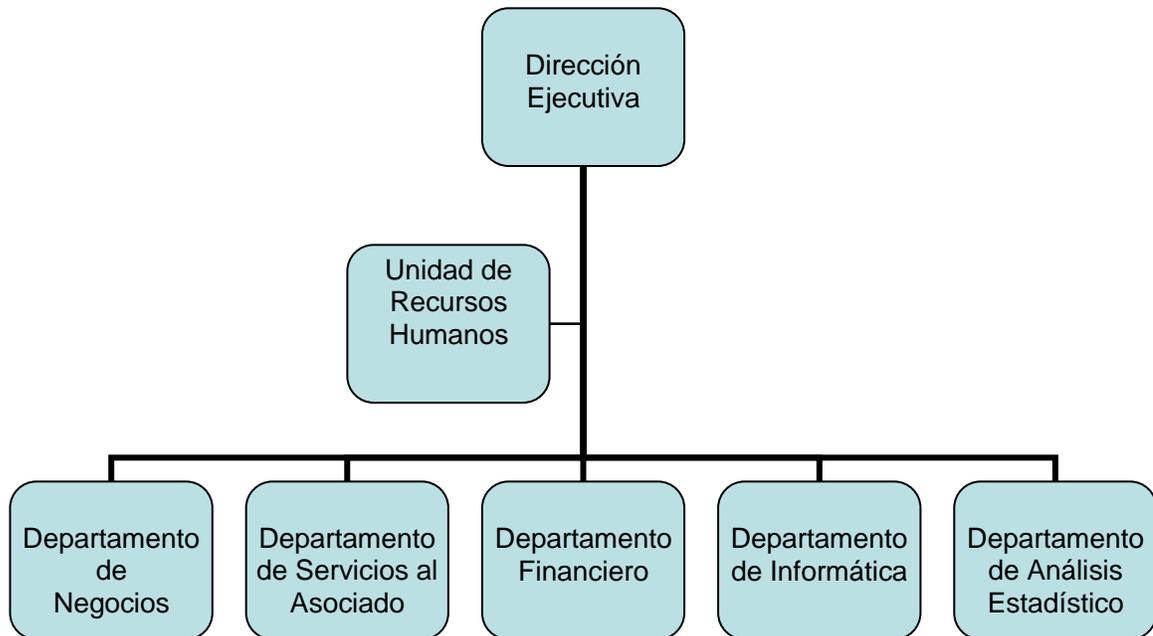
- Consistencia:

Soy Consistente: Hago lo que ofrezco.

- Rentabilidad:

La Empresa es Rentable: Tengo un compromiso con el negocio a largo plazo.

## Organigrama general de la Cámara Guatemalteca de la Construcción



## NUESTROS COLABORADORES

La superación de nuestra organización ha estado dirigida sobre una base de cambios, en beneficio de nuestros asociados y colaboradores, esto fortalece incluso, nuestra condición financiera y otras actividades.

La lealtad y buen desenvolvimiento de los colaboradores de Cámara Guatemalteca de la Construcción ha sido un factor de éxito en la organización, nosotros consideramos a nuestros colaboradores como nuestro más valioso recurso de trabajo.

Deseamos que nuestra organización, junto con usted, duren muchos años, y que se esfuerce diariamente por mejorar su posición dentro de la misma.

## **NUESTROS ASOCIADOS**

El continuo crecimiento y éxito de nuestra organización depende de las aptitudes y esfuerzos de cada persona. Mantener una reputación de calidad, integridad y servicio es nuestro objetivo primario; todos los otros propósitos de nuestra empresa son dedicados a reforzar este objetivo primario. En sus contactos con los asociados, usted representa a Cámara Guatemalteca de la Construcción, brindando el servicio que ellos solicitan.

Nuestra reputación, con los asociados está en sus manos. Sus acciones y sus actitudes pueden reforzar a cada uno de nosotros, o pueden hacer que el asociado se vuelva en contra de nosotros.

Tenemos todo por ganar siendo corteses, claros, amigables y colaboradores en todo; pero tenemos todos para perder, siendo descorteses, poco amigables y de poca colaboración.

No importa que trabajo desempeñe en nuestra organización, es importante y vital para nosotros, brindar calidad de servicio a nuestros asociados y clientes internos.

Nuestra meta principal, es darle el mejor servicio al asociado, por eso hemos desarrollado el siguiente Código de Ética, y esperamos que todos nuestros colaboradores lo tomen en consideración para el desempeño de sus labores.

## **CÓDIGO DE ÉTICA**

En Cámara Guatemalteca de la Construcción, la satisfacción del asociado es nuestra más alta prioridad.

Como única empresa de servicio al gremio de la industria de la construcción en Guatemala, estamos dando importancia al nuevo compromiso de alcanzar la excelencia en todos los aspectos, brindando buen servicio a los asociados y clientes.

Reconocemos que la satisfacción de ellos es la sangre vital de nuestra organización, para continuar exitosamente, como representantes del gremio de la construcción en la nación. Nunca debemos olvidar que los asociados y clientes

son primero. En Cámara Guatemalteca de la Construcción, tenemos siempre presente, el buen trato a nuestros asociados, de manera cortés, responsable y acomedida; anunciar con honestidad y claridad, y cumplir con todos los ofrecimientos que hacemos en nuestros anuncios; describir con claridad nuestros servicios y sin exageraciones; tomar el tiempo para contestar cualquier pregunta relacionada o concerniente al tipo de servicio que proporciona CGC, dar trámite a sus requerimientos cuando se ha prometido, y si no se puede, informarle en el momento antes de que nos llame nuevamente.

## **POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE EMPLEO**

### **Igual Oportunidad de Empleo**

Es nuestra política proveer iguales oportunidades de empleo a todas las personas calificadas, sin distingo de raza, sexo, religión, edad, nacionalidad, estado marital, impedimentos físicos ó mentales.

Negar a una persona calificada la oportunidad de contribuir a nuestro esfuerzo, porque es miembro de un grupo minoritario, es una injusticia, no solamente para el individuo, sino para nuestra empresa, así como para nuestra nación. Es nuestro deseo proveer de igual oportunidad de empleo, beneficios y otros privilegios, así como condiciones de empleo.

### **¿Cómo y porqué usted fue seleccionado?**

Nuestro continuo crecimiento y su futura estabilidad laboral dependen en gran parte de usted. Por esa razón nosotros seleccionamos cuidadosamente a nuestros colaboradores, a través de solicitudes escritas, cuidadosas entrevistas y chequeo de referencias.

Los familiares de los colaboradores no pueden trabajar o ser colaboradores en el mismo departamento, para evitar conflictos de interés. Sin embargo, en casos particulares si se requiere contratar a familiares está sujeto a la aprobación del Director Ejecutivo.

Nuestro propósito en ser tan firmes, es para contar con colaboradores que quieran hacer un buen trabajo. Necesitamos gente que pueda efectuar el trabajo

con buena habilidad, y que pueda sentirse como en casa, dentro de nuestra organización. Después de que toda la información disponible en su currículum, fue cuidadosamente estudiada y evaluada, lo seleccionamos a usted para convertirse en miembro del equipo de Cámara Guatemalteca de la Construcción.

Esperamos de usted una satisfactoria y reconfortante relación. Tenga presente que siempre apreciaremos su lealtad y su buen esfuerzo en el trabajo.

### **Los primeros sesenta días**

Consideramos los primeros sesenta días de trabajo como un período de prueba, que le da la oportunidad de saber si va a gustarle o no trabajar con nosotros. Nos permite además, observar si su trabajo, su actitud y su atención llenan los estándares de desenvolvimiento.

En cualquier momento durante este período, usted puede optar por renunciar, estableciendo la razón, igualmente procederemos, sin que esto afecte su documentación.

Creemos que esta política es justa, en la que cada uno de nosotros tiene este período de tiempo para adaptarse a su nueva relación de trabajo.

La experiencia es la mejor maestra en nuestra organización. Nosotros le ayudaremos a desenvolverse en su trabajo de manera correcta, proveyéndole de instrucciones adecuadas. El Jefe Inmediato es un empleado con experiencia que le dará la oportunidad de aprender mejores formas de hacer su trabajo. Si tiene dificultades o problemas, por favor comuníquesele a él, ya que siempre estará dispuesto a ayudarle.

### **Transferencias internas**

Cámara Guatemalteca de la Construcción, cree en una política de promoción interna, cuando sea posible queremos darle a los actuales colaboradores la oportunidad de promoción o transferencia a mejores sueldos y mejores trabajos dentro de su especialidad. Todas las transferencias deben ser iniciadas por su Jefe y deben tener la aprobación de todos los Jefes involucrados, así como del Director Ejecutivo.

Si es promovido, deberá estar en período de prueba en su nueva posición por treinta días, durante este tiempo, tiene la oportunidad de ver si realmente le gusta su nuevo trabajo y el Jefe tendrá la oportunidad de determinar si su desenvolvimiento va a ser satisfactorio en el nuevo nivel.

Si, ni usted, ni el Jefe deciden que el nuevo trabajo va a funcionar, se le dará la oportunidad de regresar a su antigua ocupación o a una similar si está disponible. Si no hay una disponible, será llamado posteriormente.

### **Importancia de su tiempo de servicio de antigüedad**

En Cámara Guatemalteca de la Construcción, reconocemos su antigüedad y tiempo de servicio.

Antigüedad es el derecho dado a los colaboradores a través del tiempo de servicio, el cual conlleva a ciertas consideraciones.

Reconocemos la antigüedad entre los colaboradores regulares y de tiempo completo, por clasificación de trabajo dentro de un departamento, si ellos están calificados para realizar el tipo de trabajo deseado.

Su antigüedad es determinada por una fecha específica, usualmente esta fecha es el día en que usted fue contratado por primera vez, sin embargo, si su antigüedad ha sido interrumpida por más de treinta días a través de una renuncia o una ausencia, o permisos extendidos entonces su antigüedad se transforma en la última fecha en que usted fue contratado.

Su antigüedad es importante, de la siguiente forma:

1. Representa una inversión en su entrenamiento y experiencia. Esto le da más seguridad de trabajo y posibilidades de promoción, conforme su experiencia aumenta a lo largo de su antigüedad.
2. Su antigüedad está en relación directa con ciertos de los beneficios importantes para el empleado, los cuales están basados en la antigüedad de servicio, tales como las vacaciones pagadas.

## **Guía para despidos y contrataciones**

Cámara Guatemalteca de la Construcción, desea contar con personal completo y no hacer ninguna clase de despidos, sin embargo, si la economía y las condiciones de la organización, crean una situación en la cual se hace necesario recortar nuestra fuerza de trabajo; entonces cada puesto será cuidadosamente examinado de acuerdo al archivo personal del empleado.

Su calificación, desempeño, realizaciones anteriores al trabajo o antigüedad y duración de servicio en cada empleo, están entre los factores sobre los que se tomará tal decisión.

### **Si debe renunciar**

Esperamos que usted permanezca con nosotros por un largo período de tiempo, sin embargo muchas veces los asuntos personales fuerzan a cambiarse de trabajo. En tales casos, por favor notifique a su Jefe Inmediato, con anticipación, por lo menos dos a cuatro semanas en el caso de que usted sea un jefe. Esta cortesía permitirá a su Jefe inmediato, tomar el tiempo suficiente para ajustar los horarios de trabajo y asegurarse de un reemplazo. Además, su aviso anticipado se reflejará favorablemente en su currículum y será tomado en cuenta para futuras referencias.

El hecho de que no nos notifique con anticipación, no precisamente lo descalifica para reemplazarlo en un futuro, esta decisión es hecha por su Jefe Inmediato después de revisar las circunstancias.

Los colaboradores que dejan su trabajo bajo buenas circunstancias, reciben toda la consideración, en caso de que decidan retornar al trabajo en una fecha posterior.

El personal que renuncie entre períodos de pago, se le cancelará en la fecha próxima de pago regular. Sus salarios de vacaciones pagadas serán provistas únicamente si notifica su retiro con anticipación.

### **Terminación del empleo (despido)**

Si el desenvolvimiento de un empleado es insatisfactorio, debido a la falta de habilidad, fallas para llenar las expectativas del trabajo o cualquier otra razón, nosotros le notificaremos del problema y el jefe inmediato hablará con él para

corregir la situación. Si en nuestra opinión, esta acción no tiene éxito, será necesario terminar la relación laboral. Si es despedido, recibirá una explicación completa de la razón de parte del Jefe Inmediato. Los despidos son, generalmente, poco placenteros así que puede estar seguro que no se le tomará sorpresivamente. No se le notificará por adelantado en aquellos casos en que los colaboradores son despedidos dentro del período de prueba. Su pago será distribuido en el próximo día regular de pago.

### **Permisos de ausencia**

Un permiso de ausencia puede ser concedido a colaboradores que han estado laborando por un año y que necesitan ausentarse del trabajo por enfermedad, imposibilidad, preñez o condiciones similares. Las ausencias no muy largas de 5 días, a la vez son consideradas como permisos, y deben requerirse por escrito acompañadas del certificado médico.

Los colaboradores, que no soliciten su permiso por escrito previo a retirarse, o no regresen después del permiso concedido, serán considerados como que han renunciado.

Las ausencias son consideradas por un máximo de treinta días de corrido y no deben ser usadas bajo ningún motivo, solamente para razones personales.

Si su enfermedad o inhabilidad, provoca que se ausente por un período más extendido de tiempo, será colocado en permiso de ausencia y su antigüedad estará protegida de la siguiente manera:

Si se ausenta por treinta días calendario o menos ó aún de 31 a 90 días, será reinstalado en su antiguo trabajo o en uno similar en términos de estatus, paga y antigüedad en la primera apertura disponible. Los colaboradores que se ausenten más allá de 90 días, serán separados de la planilla.

### **Horarios**

Laboral :  
8:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes

Almuerzo y refacción:  
1 hora para almuerzo de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.

## **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.
- 31 de diciembre, medio día.

## **Ausencias**

Si en su horario de trabajo, recibe noticias de muerte de un familiar cercano, puede hablar con su Jefe inmediato y arreglar un permiso especial para ausentarse por funeral, para poder usted encargarse de hacer los arreglos necesarios, atender el funeral y otros asuntos asociados con el mismo.

A los colaboradores de tiempo completo, se les concederán hasta 5 días de permiso pagado, la familia inmediata estará definida, incluyendo a su esposa, hijos, padres, hermanos, abuelos o situaciones especiales como parientes cercanos viviendo bajo el mismo techo.

El pago por permiso por funeral es calculado de la misma manera que el día de feriado para todos los colaboradores.

## **Capacitándose**

Periódicamente, puede referírsele para asistir a una escuela curso, taller, o un seminario, para aumentar sus conocimientos y desenvolverse mejor en sus actividades laborales.

Cámara Guatemalteca de la Construcción, le pagará gastos por viajes razonables, incurridos como resultado de su asistencia a la capacitación.

Si desea asistir a capacitación, en la cual incrementará su conocimiento o su actual profesión, o prepararse para otra oportunidad en CGC puede compartir los costos de libros y de instrucción. Para ser electo, usted debe haber sido

empleado en Cámara, por lo menos un año completo y recibir la aprobación por escrito de su Jefe inmediato. En adición, usted debe completar el curso con una calificación de 71 puntos o mejor.

### **Sus responsabilidades con Cámara Guatemalteca de la Construcción**

Juntamente con las ventajas y oportunidades ofrecidas por nuestra organización, van ciertamente responsabilidades y obligaciones que usted deberá conocer.

Su más importante responsabilidad, por supuesto, es hacer un buen papel en el trabajo que le asigna su jefe, quien es responsable de lo que usted hace, así que debe respetar su experiencia y escuchar sus instrucciones para cumplirlas pronta y gustosamente, completando cada asignación a entera satisfacción del jefe.

Notará que ocasionalmente no es tan fácil satisfacer a su jefe, pero siempre recuerde, que el mejor jefe o el mejor empleado, nunca estarán contentos con el trabajo a medias. Su jefe quiere sacar a relucir lo mejor del esfuerzo suyo y alcanzar fuertes y positivos resultados, tanto para usted como para Cámara Guatemalteca de la Construcción.

En adición a las siguientes instrucciones, hacer un buen trabajo requiere que piense por sí mismo, haga preguntas y aporte sugerencias constructivas, y notará que, tanto su jefe como CGC, están interesados en sus ideas y apreciarán su esfuerzo para hacer su trabajo y mejorar la organización.

Hacer un buen trabajo, también implica ciertas obligaciones de su parte como: mantener buena salud y alerta mental, usando buenos juicios y siendo siempre puntual en sus asistencias, cooperando con sus compañeros de trabajo, siendo leal a la organización, a su gente, a sus asociados y a sus servicios. Usted deberá mantenerse bien informado acerca de las actividades que Cámara Guatemalteca de la Construcción brinda, para que pueda hablar inteligentemente acerca de ella a sus amigos y vecinos.

Muchos de ellos lo ven a usted como el que representa a la organización y lo que usted diga o haga, dirá mucho sobre el concepto final que ellos se formen acerca de la empresa.

## **Políticas de uniforme y códigos de vestuario**

Deseamos crear y mantener una atmósfera positiva para nuestros asociados en diferentes maneras, pero, una muy importante es a través de nuestro código de vestuario. Todos los colaboradores deben vestir apropiadamente en orden de presentar una buena apariencia, a nuestros visitantes y otros colaboradores.

La utilización del uniforme o playera institucional se utilizará según lo indique el Director Ejecutivo o el representante de la dirección por el canal de comunicación que consideren conveniente (medio verbal, escrito o electrónico).

## **Puntualidad**

A fin de realizar los trabajos juntos y satisfactoriamente, es importante que se presente puntualmente. Se espera que usted esté en su ubicación de trabajo y listo para iniciar actividades en el horario de inicio establecido y que permanezca allí hasta la hora de salida.

Si por alguna razón no le es posible estar en su trabajo a su horario regular, por favor, llame a su Jefe inmediato, una hora más temprano, para que se puedan hacer los reajustes de horario necesarios. Si no le es posible reportarse por enfermedad o emergencia, por favor haga que alguien notifique a su jefe, la planta telefónica está abierta desde las 7:30 a.m., de lunes a viernes

Todos los colaboradores deben presentarse antes de las 8:00 am a sus actividades, de no ser así se tomaran las siguientes medidas, para los colaboradores que durante un mes se presenten fuera del horario establecido a sus labores.

Primer ingreso tarde:

Llamada telefónica recordando el horario de ingreso

Segundo ingreso tarde:

Se le enviará un correo electrónico recordando el horario de ingreso.

Tercer ingreso tarde:

Envío de correo electrónico con copia al jefe inmediato para que este enterado del ingreso de su colaborador.

Cuarto ingreso tarde:

Llamada de atención verbal por escrito, haciendo mención de las medidas tomadas anteriormente.

Quinto ingreso tarde:

Llamada de atención con copia a las autoridades competentes, para documentar esta situación.

Sexto ingreso tarde:

Suspensión de tres días hábiles de sus labores sin derecho a goce de sueldo.

Séptimo ingreso tarde:

Suspensión definitiva del contrato laboral de trabajo.

### **Visitas a instalaciones**

Para que nuestros visitantes se sientan bien dentro de nuestras instalaciones hemos adoptado las siguientes medidas.

Las visitas deben estar programadas en el calendario de Outlook, y/o cualquier otro software que permita estar enterados de la visita, anotando en la cita, el objetivo, los participantes, la ubicación, la hora y día.

El colaborador responsable de la visita debe acudir a recepción a traer a los visitantes y ubicarlos en el lugar de la reunión, así mismo al momento de finalizar la visita el colaborador debe acompañar a los visitantes hasta la puerta de salida del edificio, como gesto de cortesía.

De ser necesario que algún colaborador necesite ingresar a las instalaciones en horas y días inhábiles está en la libertad de hacerlo, teniendo en cuenta que será reportado su ingreso y su salida a la administración por los agentes de seguridad.

NO está autorizado recibir visitas en horas y días inhábiles para la administración.

## **Asuntos de seguridad**

El mejor y más valioso recurso que nosotros tenemos, son nuestros colaboradores y es la intención de Cámara Guatemalteca de la Construcción continuar proveyendo un medio de trabajo seguro.

Para alcanzar estos objetivos, debe existir una mutua confianza entre la organización y su personal. Colaboradores que son deshonestos, lastiman, no solamente la organización sino a los compañeros de trabajo.

Contamos con agentes de seguridad en la empresa, las 24 horas del día, con el fin de asegurar y proteger nuestro personal y nuestras premisas. Esta es otra manera de mantener buenas y seguras condiciones de trabajo.

## **Información confidencial**

En el curso de su trabajo, puede llegar a tener acceso a información confidencial, relacionada con la organización, con los asociados y aún con los compañeros de trabajo.

Es una de nuestras principales responsabilidades, asegurarse que no revelará o divulgará ninguna información y que la utilice únicamente para la realización de sus obligaciones. Informaciones financieras y documentos personales, son considerados como propiedad privada y confidencial de CGC, por lo que no pueden ser usados para sus intereses personales ni durante, ni después de haber sido empleado por esta organización.

## **Asistencia**

Por supuesto, deseamos que se presente diariamente a su trabajo, sin embargo, sabemos que ocasionalmente puede ser necesario que se ausente por causas de enfermedad o razones personales, en cuyos casos, por favor, notifique a su jefe inmediato, por lo menos una hora antes de su horario programado para empezar el trabajo, o más temprano si es posible.

La notificación anticipada es necesaria para manejar su trabajo durante su ausencia. También es necesaria para que su ausencia pueda estar debidamente excusada. Si un empleado faltare por 2 días consecutivos sin previo permiso o sin notificarlo, se presumirá que ha renunciado voluntariamente.

## **Rumores**

El rumor tiene el hábito de pasar ambulando en los alrededores y de tiempo en tiempo, y algunas personas se toman el derecho de irlos pasando como si fuera la verdad.

Cuando usted escuche un rumor, por favor, pregunte a su jefe, si hay alguna verdad en eso. Si su jefe no lo sabe, puede averiguarlo por sí mismo. Es importante que sepa la verdad y que mantengamos la línea de comunicación, clara y sin obstrucciones.

## **Cuidado del equipo**

Cámara Guatemalteca de la Construcción ha invertido mucho, económicamente, en equipo, el cual está designado para capacitarlo a usted y a CGC para trabajar más eficientemente. Su cooperación en el cuidado y uso de este equipo es necesaria para mantenerlo en buenas condiciones de operación, si alguno de nuestros equipos se encuentra defectuoso, o no son los mejores para el trabajo, por favor, notifíquelo a su jefe inmediatamente. Si usted tiene equipo asignado, debe mantenerlo limpio y en óptimas condiciones de operación.

## **Buen mantenimiento**

Un indicador de buen empleado y de buena empresa, es la condición y apariencia del área de trabajo. El orden en su área de trabajo reduce accidentes, mejora condiciones de salud, reduce riesgos de incendio, añade eficiencia a su trabajo, mejora la calidad de su servicio y refleja una imagen favorable a los asociados. Juntos podemos ayudar poniendo la basura y los desechos en los depósitos de basura, previstos para tal y aplicando unas simples reglas de limpieza. Es responsabilidad de todos y de cada uno, ayudar a mantener nuestras oficinas limpias y ordenadas. Para colaborar en este sentido, en CGC contamos con el programa de 5's.

## **Uso del teléfono**

Los teléfonos de Cámara Guatemalteca de la Construcción son solamente para uso de la misma. Llamadas personales no pueden ser hechas durante el horario de trabajo. Si surgiera una llamada de emergencia, se puede usar, siempre y

cuando las llamadas se mantengan al mínimo. Llamadas de larga distancia son prohibidas, excepto por negocios autorizados por el Director Ejecutivo.

Cuando atienda el teléfono, demuestre siempre, cortesía en su tono de voz y proyecte una actitud amable.

### **Ventas, solicitudes y distribuciones dentro de la empresa**

Ningún colaborador, fuera de su horario de trabajo, puede prestar ayuda a otras organizaciones, distribuyendo material o literatura de alguna clase, pertenecientes a nuestra biblioteca, ó, a ningún otro colaborador que esté en su horario de trabajo. El horario de trabajo, no incluye comidas, descansos o cualquier otro período que no se relacione con el trabajo que se le ha asignado.

Los colaboradores, también tienen prohibido prestar apoyo a cualquier organización y realizar cualquier venta en las áreas de trabajo, así como la distribución de materiales o de literatura de cualquier tipo en las áreas de trabajo, y en cualquier momento.

También está prohibida la distribución de mensajes y propaganda política, por cualquiera que fuera el medio, dentro de las instalaciones de CGC.

Creemos que debemos regular estas situaciones para el bien de los colaboradores y para proteger la privacidad de la organización, así como conservar y respetar la imagen de nuestra organización.

### **Política de fumar**

Se debe cumplir con el reglamento de mantener limpia el área de CGC, en los interiores y el frente del edificio. Cámara Guatemalteca de la Construcción ha desarrollado la siguiente política:

No es permitido fumar a los colaboradores, en ninguna área de CGC, incluyendo las oficinas, sean individuales o compartidas, en escritorios de las oficinas, en la bodega, servicios sanitarios ni en los salones de conferencias.

## **Currículo personal**

Cuando usted fue contratado por Cámara Guatemalteca de la Construcción, llenó una solicitud que nos proporcionó información sobre usted, y que nosotros necesitamos saber.

Esta información fue transferida al archivo permanente y confidencial. Mantener su documentación correcta y al día es importante, porque nos permite localizarlo y enviarle correspondencia, y en caso de emergencia, poder localizarle.

Si cambiara de dirección, número telefónico, estado civil, su nombre, persona a contactar en caso de emergencia, etc., actualice su ficha en el Sistema de Administración de Clientes y notifíquelo inmediatamente a su Jefe inmediato, y permita que su jefe, conozca su grado académico, para que pueda obtener la adecuada consideración, como: mejores oportunidades de trabajo, aumentos, etc.

Naturalmente, nos interesa su bienestar, y por esa razón siempre estamos en la mejor disposición de ayudarlo; ocasionalmente los problemas personales empiezan a molestar de tal manera que interfieren en su trabajo, su salud, su bienestar físico y su manera de mirar la vida. Si solamente desea conversar con nosotros con relación a un problema, no dude en compartírnoslo, para que juntos encontremos una solución, sin entrometernos en su vida privada. Cualquiera de nosotros estará encantado de atenderle en confianza.

## **Pregunte a su jefe**

Una de las mejores fuentes de información para su trabajo y beneficios es su jefe inmediato. Cuando tenga dudas y desee hacer preguntas, por favor hágalo, él o ella, generalmente tendrán la respuesta correcta, si no, se procurará informarle lo más pronto posible.

Esta ayuda, muestra una parte del trabajo en equipo, colaborando con usted en todo momento.

## **Gratificaciones a vendedores y proveedores**

En Cámara Guatemalteca de la Construcción, estamos orgullosos del trato personalizado que damos a cada uno de nuestros asociados, clientes y proveedores. Queremos ofrecerle, a todas las personas con las que hacemos negocios, el mismo servicio sin ningún tratamiento preferencial.

## **Instituto de Capacitación y Productividad en la Industria de la Construcción (ICYPIC)**

Cámara Guatemalteca de la Construcción apoya a ICYPIC con una contribución sustantiva. Nosotros participamos en los programas de capacitación, a través de promocionar los cursos y seminarios establecidos dentro del programa que para el efecto, ICYPIC realiza con varios meses de anticipación. La participación del empleado es absolutamente voluntaria en el apoyo y conformación de material para cada actividad.

ICYPIC sostiene actividades de capacitación y servicios a la industria de la construcción en Guatemala, dirigidas tanto a asociados de CGC, como a empresas interesadas e identificadas con el área de la construcción.

## **Gafetes de identificación de los colaboradores**

Nosotros operamos una organización en el área metropolitana, por esta razón debemos usar el gafete que nos identifica como colaboradores de Cámara Guatemalteca de la Construcción, el cual deberá llevar siempre que esté en el área de trabajo. Si extraviara su gafete, se le requerirá que compre uno nuevo.

## **Reglas para que trabajemos en armonía**

El propósito de estas reglas, no es restringir los derechos de cada uno, sino más bien definirlos. Al mantenerle informado de sus derechos, estará más satisfecho, y CGC podrá mantener sus operaciones más ordenadas y eficientes.

Las violaciones a las normas, reglas y políticas enmarcadas en el presente Manual del empleado, serán tratadas con llamadas de atención escritas, dependiendo de la frecuencia y/o naturaleza de la ofensa.

A manera de considerarlo, contamos con lo que llamamos período de limpieza para ciertas reglas. Creemos que los errores de una persona no deberían afectarle por largo tiempo. Por tal razón, luego de haber roto una regla, limpiamos el error, esperando que no vuelva a repetirse para no tomar una decisión drástica.

### **Normas establecidas para practicantes**

Como parte de la RSE, Cámara Guatemalteca de la Construcción, apoya la educación, aceptando anualmente como practicantes a alumnos de diferentes entidades educativas que cursen los últimos grados de diversificado, apoyándoles para desarrollarse en el ámbito laboral, definiendo las siguientes normas para los alumnos practicantes, quienes están sujetos también a la normas, reglas e instrucciones que se giren al personal administrativo, y que la administración considere necesarias.

1. Cumplimiento en horario de entrada 8:00 am y de salida a las 5:00 pm
2. Respeto mutuo entre practicantes y el personal de Cámara Guatemalteca de la Construcción, dentro y fuera de las oficinas; tomando como referencia el código del Sector Construcción.
3. Dependiendo la actividad en la cual se incorpore el practicante se le facilitará equipo de cómputo, para el desempeño de sus funciones.
4. Se recomienda evitar expresiones de afecto mas allá de las que rigen una conducta de respeto mutuo y hacia la organización y demás compañeros de Cámara Guatemalteca de la Construcción.
5. Permanecer en el espacio asignado, con la excepción de que se le asigne otra actividad en la cual tenga que desplazarse a otras áreas u oficinas de la Institución.
6. Optimizar el tiempo y recurso en las tareas asignadas para lograr un mejor rendimiento durante el proceso de su práctica.
7. Iniciar sus prácticas en la institución con una actitud de servicio, humildad, responsabilidad, solidaridad, para ir de la mano con las actitudes y principios del personal de Cámara Guatemalteca de la Construcción y para su formación profesional.
8. Hacer uso adecuado de todos los recursos de la institución.
9. Propiciar las relaciones interpersonales con todo el personal de la institución.
10. Respetar la jerarquía para cualquier trámite o acción dentro de las instalaciones.

11. Conocer la política de Calidad de Cámara Guatemalteca de la Construcción.
12. Conservar la confidencialidad de cualquier información a la que tengan acceso dentro de la institución.
13. Queda prohibido el ingreso a las oficinas en fines de semana o en horarios nocturnos.
14. Si el establecimiento educativo obliga el uso del uniforme para la realizar la práctica lo debe portar en el desarrollo de la misma, si no es obligatorio el uso del uniforme, puede presentarse vistiendo de una forma adecuada.
15. Regirse bajo todas las reglas establecidas para todos los colaboradores de CGC.

### **Reglas para todos los colaboradores de CGC**

Usted estará sujeto a llamadas de atención, si viola cualquiera de las siguientes reglas:

1. Ineficiencia, desarrollo insatisfactorio, falta de dedicación o esfuerzo en el trabajo.
2. Cometiendo acciones que afecten la seguridad del equipo o del personal.
3. Violando una regla de seguridad o una práctica de seguridad.
4. Entrar tarde sin ninguna excusa o notificación anticipada.
5. Ausentarse sin notificación o excusa.
6. Pasar tiempo innecesario fuera del trabajo.
7. Dejar su trabajo o su lugar de trabajo, durante el horario de trabajo por ninguna razón, sin autorización de su jefe inmediato, excepto para la hora de almuerzo.
8. Abandonar el trabajo antes de terminarlo, abandonarlo antes de que finalice el día de trabajo, o no estar listo para trabajar a la hora normal de inicio.
9. Reportarse al trabajo en estado de intoxicación o bajo la influencia de drogas o alcohol.
10. Conducta desordenada reflejada en la organización.
11. Conducta inmoral o indecente reflejada en la organización.
12. Ocultar una enfermedad que pueda poner en riesgo su salud y la de sus compañeros de trabajo.
13. Fingir o representar una condición física u otro hecho importante cuando se requiera de sus servicios.
14. Sustituir el puesto de algún empleado, sin ningún permiso.

15. La destrucción intencionada del equipo, mobiliario e infraestructura de Cámara Guatemalteca de la Construcción.
16. Insubordinación.
17. Rehusarse a realizar el servicio cuando lo requiere el Jefe inmediato o el Director Ejecutivo.
18. Portación de armas de fuego, cohetillos o explosivos en la propiedad de la organización sin autorización del Gerente Administrativo y Director Ejecutivo.
19. Contribuir a condiciones poco sanitarias.
20. Ingresar personas ajenas al edificio en horas y días inhábiles
21. Utilizar los recursos de CGC, para consultar, ver, promover, compartir, distribuir, bajar y enviar archivos, documentos, medios digitales, o páginas con información obscena y/o pornográfica, que atente contra la moral y las buenas costumbres.

## **Resumen y palabras de cierre**

Este manual es un resumen de los principios sobre los cuales sustentamos los beneficios a los que se le acredita y las obligaciones que asume como colaborador.

Esperamos que haya leído su manual cuidadosamente, y que lo mantenga y preserve para futuras referencias. Si tiene preguntas concernientes a las políticas o beneficios, mencionadas en este manual, por favor pregunte a su jefe inmediato, acerca de ellas.

La naturaleza dinámica de nuestra organización, es nuestro constante crecimiento y con ello, las cambiantes condiciones ambientales y laborales.

Asegúrese de tomar en consideración, toda notificación o cambio que se le haga llegar. Usted es ahora, parte del equipo de Cámara Guatemalteca de la Construcción y esperamos que su estancia con nosotros, sea duradera y feliz. Conforme CGC crece, nosotros queremos que usted crezca también.

Esta empresa ha ido progresando considerablemente desde sus comienzos, y el crédito para cada uno de sus colaboradores es individual, su trabajo es importante para la continuidad, crecimiento y seguridad de esta empresa.

Todos trabajamos en un objetivo común: Construir juntos una organización más fuerte, que preste más y mejores servicios, para poder forjar juntos un futuro mejor.

Trabajando en un espíritu de cooperación y en un sentido de equipo, esta cámara sobrepasará su expectativa de calidad, integridad y servicio.

***¡¡BIENVENIDO  
Y  
MANOS A LA OBRA !!***

**ANEXO VI**

**Guía de observación**

**Guía de observación**

1. Ubicación geográfica:

2. Unidades administrativas:

---

---

---

3. Misión y visión:

- a. Sí  ¿Existen por escrito? Sí  No
- b. No

4. Organigrama:

- a. Sí  ¿Está a la vista de los empleados? Sí  No
- b. No

5. ¿Qué departamentos reciben incentivos o premios?

- a. Dirección Ejecutiva
- b. Departamento de Negocios
- c. Departamento de Informática
- d. Unidad de Atención al Asociado
- e. Departamento de Análisis Estadístico
- f. Departamento de contabilidad
- g. Dirección Ejecutiva Anacovi
- h. Dirección Ejecutiva AGCC

6. ¿Existe una persona encargada de los recursos humanos de la empresa?

- a. Si  A cargo de:
- b. No

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

7. ¿Existe una base de datos de colaboradores?

- a. Si  A cargo de:  
b. No

8. ¿Realizan pruebas para seleccionar al personal?

- a. Si  ¿Cuántas?  
b. No  ¿Quién las aplica?

9. ¿Brindan entrenamiento al personal?

- a. Si   
b. No

10. Salarios:

¿Cada cuánto tiempo se paga al personal?

- Cada semana   
Cada quince días   
Al mes

11. ¿El personal entrega informes del trabajo realizado?

- a. Si  ¿A quién le entregan los informes?  
b. No

12. Instalaciones:

Iluminación:

Mala  Aceptable  Buena

Observaciones:

---

---

Temperatura:

Mucho frío  Aceptable  Mucho calor

Observaciones:

---

---

**ANEXO VII**

**Encuesta dirigida a los colaboradores**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de empresas  
Año 2011

### Encuesta dirigida a colaboradores

La presente boleta es exclusivamente con fines académicos, la misma servirá para tener información que permita conocer cómo funciona la administración de recursos humanos dentro de la empresa. Las respuestas proporcionadas serán de índole confidencial. Por lo tanto se solicita que sea lo más objetivo posible

**Instrucciones:** Marque con una X en los espacios en blanco, en algunas de las preguntas encontrara más de una respuesta posible, marque una o las que usted crea conveniente para dar la mejor respuesta.

1. ¿Existe misión y visión en la empresa?

- a. Sí  ¿Las conoce? Sí  No   
b. No   
c. No sabe

2. ¿Existen objetivos en su departamento?

- a. Sí  ¿Los conoce? Sí  No   
b. No   
c. No sabe

3. ¿Existe un organigrama de puestos en la empresa?

- a. Sí  ¿Lo conoce? Sí  No   
b. No   
c. No sabe

4. ¿Por qué medio se enteró de que existía una oportunidad de empleo dentro de la empresa?

- a. Avisos en periódicos y revistas especializadas   
b. Agencias de reclutamiento   
c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales   
d. Carteles o avisos en sitios visibles   
e. Recomendación de empleados   
f. Otro

5. ¿Lleno solicitud de empleo para ingresar a la empresa?

- a. Sí   
b. No

6. ¿Le realizaron entrevistas de trabajo en el proceso de ingreso a la empresa?
- a. Sí  ¿Cuántas?
- b. No
7. ¿En el proceso de ingreso a la empresa le pidieron documentos legales?
- a. Sí
- ¿Cuáles?
- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Cedula/DPI                        | <input type="checkbox"/> |
| Licencia de conducir              | <input type="checkbox"/> |
| Antecedentes penales y policíacos | <input type="checkbox"/> |
| Tarjeta de pulmones               | <input type="checkbox"/> |
| Afiliación IGSS                   | <input type="checkbox"/> |
- b. No
8. ¿Le hicieron algún tipo de pruebas durante el proceso de ingresar a la empresa?
- a. Sí
- ¿Cuáles?
- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Pruebas de conocimiento y capacidad | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas de personalidad             | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas psicométricas               | <input type="checkbox"/> |
| Técnicas de simulación              | <input type="checkbox"/> |
- b. No
9. ¿En el proceso de ingreso a la empresa le indicaron claramente en qué consistía y cuáles eran las condiciones del puesto a ocupar?
- a. Sí
- b. No
10. ¿De qué forma lo integraron al ingresar a la empresa?
- a. Presentándolo con su jefe y compañeros
- b. Recorrido por las instalaciones de la empresa
- c. Le mostraron los productos y servicios de la empresa
11. ¿Le indicaron cuales eran las normas, reglas y políticas internas de la empresa?
- a. Sí  ¿Existen por escrito? Sí  No
- b. No

12. ¿Le indicaron cuales eran las responsabilidades, objetivos y metas que deben alcanzarse en su puesto de trabajo?

a. Sí

¿De qué forma se lo indicaron?

Verbal  Por escrito  Ambas

b. No

13. ¿Cuenta la empresa con un programa de inducción?

a. Sí

b. No

c. No sabe

14. ¿Existen por escrito manuales de procedimientos del puesto que ocupa?

a. Sí

b. No

c. No sabe

15. ¿Evalúan el trabajo que usted realiza en la empresa?

a. Sí

b. No

c. No sabe

16. ¿Si en algún momento su desempeño laboral no fue satisfactorio, la empresa tomo alguna medida para que su desempeño mejorara?

a. Sí  ¿Cuáles fueron?

b. No

17. ¿Tiene que realizar algún informe de trabajo que realiza?

a. Sí  ¿De qué manera tiene que entregar ese informe?

Verbal

Escrita

Ambas

b. No

18. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral de parte de la persona a la cual le entrega sus informes?

a. Sí

b. No

c. A veces

19. ¿De qué forma le compensa CGC por su trabajo?

- a. Remuneración
  - i. Salario
  - ii. Bonos por productividad
  - iii. Vacaciones, seguro de vida, etc.
- b. Beneficios y servicios
  - i. Bono vacacional
  - ii. Plan de prestaciones

20. ¿Le informan cuando ha hecho de la mejor manera posible y con los resultados esperados su trabajo?

- a. Le informan
- b. No le informan

21. ¿Al ingresar a la empresa recibió capacitación para desenvolverse adecuadamente en su trabajo?

- a. Sí
- b. No

22. ¿Existen programas permanentes de capacitación dentro de la empresa?

- a. Sí
- b. No

23. ¿Ha recibido usted capacitación por parte de CGC?

- a. Sí  ¿Cada cuanto las recibe?
  - 3 meses
  - 6 meses
  - Una vez al año
- b. No  ¿Le gustaría que hubiera programas de capacitación?  
Sí  No  ¿Por qué?

24. ¿Le agrada físicamente su lugar de trabajo?

- a. Mucho
- b. Es aceptable
- c. Poco
- d. Nada

25. ¿Ha recibido premios o reconocimientos adicionales a su salario?

- a. Sí  ¿Cuáles?
- b. No

26. ¿Recibe beneficios adicionales a los que la ley indica?

- a. Sí
- b. No
- c. No sabe

27. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa, lo han ascendido?

- a. Sí
  - b. No
- ¿Por qué?

28. ¿Cree que merece un ascenso?

- a. Sí
- b. No
- c. No sabe

Si su respuesta es sí, ¿ha hablado con la persona que lo podría promover para el ascenso?

- Sí  ¿Qué opinión tiene esa persona?
- No  ¿Por qué?

**Datos del encuestado:**

Nivel educativo:

Primaria  Secundaria  Diversificado  Universidad

Departamento donde labora:

Puesto que ocupa:

Tiempo de laborar en la empresa:

- Menos de un año
- De uno a tres años
- Más de 4 años  Especifique:

**ANEXO VIII**

**Encuesta dirigida a directores de departamento**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de empresas  
Año 2011

### Encuesta dirigida a directores

La presente boleta es exclusivamente con fines académicos, la misma servirá para tener información que permita conocer cómo funciona la administración de recursos humanos dentro de la empresa. Las respuestas proporcionadas serán de índole confidencial. Por lo tanto se solicita que sea lo más objetivo posible

**Instrucciones:** Marque con una X en los espacios en blanco, en algunas de las preguntas encontrara más de una respuesta posible, marque una o las que usted crea conveniente para dar la mejor respuesta.

1. ¿Existe misión y visión en la empresa?

- a. Sí  ¿Las conoce? Sí  No   
¿Está a la vista de los empleados? Sí  No
- b. No
- c. No sabe

2. ¿Existen objetivos en el departamento que usted tiene a su cargo?

- a. Sí  ¿Están por escrito? Sí  No
- b. No

3. ¿Se les da a conocer a los empleados los objetivos?

- a. Sí
- b. No

4. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la planeación general de la empresa?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. No sabe

5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la planeación del departamento que usted tiene a su cargo?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. No realizan

6. ¿Existen en la empresa normas, reglas y políticas internas?
- a. Sí  ¿Existen por escrito?
- b. No
7. ¿Existe un organigrama o estructura de puestos?
- a. Sí  ¿Está a la vista de los empleados? Sí  No
- b. No
- c. No sabe
8. ¿Qué formas de reclutamiento se utilizan en su departamento para contratar personal
- a. Interno (empleados promovidos dentro de la organización)
- b. Externo (candidatos externos)
- c. Ambos
9. ¿A cargo de quien está el proceso de contratación de personal?
- a. Director ejecutivo
- b. Director de departamento
- c. Otro  Especifique
10. Indique cuales son los pasos a seguir en la contratación de personal:
11. ¿A través de qué técnicas CGC divulga y ofrece en el mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar?
- a. Avisos en periódicos y revistas especializadas
- b. Agencias de reclutamiento
- c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- d. Carteles o avisos en sitios visibles
- e. Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- f. Consulta en los archivos de candidatos
- g. Base de datos de candidatos
12. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza para la selección del personal de su departamento?
- a. Entrevista de selección
- b. Pruebas de conocimiento o de capacidades
- c. Pruebas psicométricas
- d. Pruebas de personalidad
- e. Técnicas de simulación

13. ¿La información presentada por los candidatos es verificada?

- a. Sí  ¿Quién lo realiza?  
b. No

14. ¿Quién tiene la decisión final sobre la contratación de los candidatos?

15. ¿Existe un programa de inducción en la Cámara Guatemalteca de la Construcción?

- a. Sí   
b. No   
c. No sabe

16. ¿Al ingresar a la empresa recibió capacitación para desenvolverse adecuadamente en su trabajo?

- a. Sí   
b. No

17. ¿De qué forma lo integraron al ingresar a la empresa?

- a. Presentándolo con su jefe y compañeros   
b. Recorrido por las instalaciones de la empresa   
c. Le mostraron los productos y servicios de la empresa

18. ¿Cuentan en CGC con estándares para evaluar el desempeño real con el estándar de los colaboradores?

- a. Sí   
b. No   
c. No sabe

19. ¿Brindan en CGC capacitación a sus colaboradores?

- a. Sí   
b. No

20. ¿Existen programas de capacitación en la Cámara Guatemalteca de la Construcción?

- a. Sí   
b. No

21. ¿En qué momento se toma en cuenta a un colaborador de la empresa para ascenderlo o trasladarlo?

- a. Cuando existe una vacante  c. Cuando la persona lo solicita   
b. Antes de existir una vacante  d. Otro

22. ¿Por cuáles de los siguientes elementos está compuesta la compensación que reciben los colaboradores en CGC?

- a. Remuneración
  - i. Salario
  - ii. Bonos por productividad
  - iii. Vacaciones
  - iv. Vales por consumo (combustibles, alimentos etc.)
  - v. Seguro de vida
- b. Beneficios y servicios
  - i. Bono vacacional
  - ii. Plan de prestaciones

23. ¿Quién es el encargado de realizar las funciones de administración de recursos humanos en la empresa?

24. ¿Cuentan en CGC con registros de datos del personal? sí su respuesta es afirmativa por favor indique los registros que manejan:

- a. Registro de personal
- b. Registro de cargos
- c. Registro de secciones
- d. Registro de remuneración
- e. Registro de beneficios
- f. Registro de entrenamiento
- g. Registros de candidatos
- h. Registro médico

**Datos del encuestado:**

Nivel educativo:

Primaria  Secundaria  Diversificado  Universidad

Departamento donde labora:

Puesto que ocupa:

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de un año

De uno a tres años

Más de 4 años

Especifique:

**ANEXO IX**

**Encuesta dirigida a directores ejecutivos**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de empresas  
Año 2011

### Encuesta dirigida a directores

La presente boleta es exclusivamente con fines académicos, la misma servirá para tener información que permita conocer cómo funciona la administración de recursos humanos dentro de la empresa. Las respuestas proporcionadas serán de índole confidencial. Por lo tanto se solicita que sea lo más objetivo posible

**Instrucciones:** Marque con una X en los espacios en blanco, en algunas de las preguntas encontrara más de una respuesta posible, marque una o las que usted crea conveniente para dar la mejor respuesta.

1. ¿Existe misión y visión en la empresa?
  - a. Sí  ¿Las conoce? Sí  No   
¿Está a la vista de los empleados? Sí  No
  - b. No
  - c. No sabe
  
2. ¿Existen objetivos en el departamento que usted tiene a su cargo?
  - a. Sí  ¿Están por escrito? Sí  No
  - b. No
  
3. ¿Se les da a conocer a los empleados los objetivos?
  - a. Sí
  - b. No
  
4. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la planeación general de la empresa?
  - a. Mensual
  - b. Trimestral
  - c. Semestral
  - d. Anual
  - e. No sabe
  
5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la planeación de la gremial que usted tiene a su cargo?
  - a. Mensual
  - b. Trimestral
  - c. Semestral
  - d. Anual
  - e. No realizan

6. ¿Existen en la empresa normas, reglas y políticas internas?

- a. Sí  ¿Existen por escrito?   
b. No

7. ¿Existe un organigrama o estructura de puestos?

- a. Sí  ¿Está a la vista de los empleados? Sí  No   
b. No   
c. No sabe

8. ¿Qué formas de reclutamiento se utilizan en su gremial para contratar personal

- a. Interno (empleados promovidos dentro de la organización)   
b. Externo (candidatos externos)   
c. Ambos

9. ¿A cargo de quien está el proceso de contratación de personal?

- a. Director ejecutivo   
b. Otro  Especifique

10. Indique cuales son los pasos a seguir en la contratación de personal:

11. ¿A través de qué técnicas CGC divulga y ofrece en el mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar?

- a. Avisos en periódicos y revistas especializadas   
b. Agencias de reclutamiento   
c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales   
d. Carteles o avisos en sitios visibles   
e. Presentación de candidatos por recomendación de empleados   
f. Consulta en los archivos de candidatos   
g. Base de datos de candidatos

12. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza CGC para la selección del personal de su departamento?

- a. Entrevista de selección   
b. Pruebas de conocimiento o de capacidades   
c. Pruebas psicométricas   
d. Pruebas de personalidad   
e. Técnicas de simulación

13. ¿La información presentada por los candidatos es verificada?

- a. Sí  ¿Quién lo realiza?  
b. No

14. ¿Quién tiene la decisión final sobre la contratación de los candidatos?

15. ¿Existe un programa de inducción en la Cámara Guatemalteca de la Construcción?

- a. Sí   
b. No   
c. No sabe

16. ¿Al ingresar a la empresa recibió capacitación para desenvolverse adecuadamente en su trabajo?

- a. Sí   
b. No

17. ¿De qué forma lo integraron al ingresar a la empresa?

- a. Presentándolo con su jefe y compañeros   
b. Recorrido por las instalaciones de la empresa   
c. Le mostraron los productos y servicios de la empresa

18. ¿Cuentan en CGC con estándares para evaluar el desempeño real con el estándar de los colaboradores?

- a. Sí   
b. No   
c. No sabe

19. ¿Brindan en CGC capacitación a sus colaboradores?

- a. Sí   
b. No

20. ¿Existen programas de capacitación en la Cámara Guatemalteca de la Construcción?

- a. Sí   
b. No

21. ¿En qué momento se toma en cuenta a un colaborador de la empresa para ascenderlo o trasladarlo?

- a. Cuando existe una vacante  c. Cuando la persona lo solicita   
b. Antes de existir una vacante  d. Otro

22. ¿Por cuáles de los siguientes elementos está compuesta la compensación que reciben los colaboradores en CGC?

- a. Remuneración
- i. Salario
  - ii. Bonos por productividad
  - iii. Vacaciones
  - iv. Vales por consumo (combustibles, alimentos etc.)
  - v. Seguro de vida
- b. Beneficios y servicios
- i. Bono vacacional
  - ii. Plan de prestaciones

23. ¿Quién es el encargado de realizar las funciones de administración de recursos humanos en la empresa?

24. ¿Cuentan en CGC con registros de datos del personal? sí su respuesta es afirmativa por favor indique los registros que manejan:

- a. Registro de personal
- b. Registro de cargos
- c. Registro de secciones
- d. Registro de remuneración
- e. Registro de beneficios
- f. Registro de entrenamiento
- g. Registros de candidatos
- h. Registro médico

**Datos del encuestado:**

Nivel educativo:

Primaria  Secundaria  Diversificado  Universidad

Departamento donde labora:

Puesto que ocupa:

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de un año

De uno a tres años

Más de 4 años

Especifique:

**ANEXO X**

**Entrevista a dirección ejecutiva**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de empresas  
Año 2011

### **Entrevista Dirección Ejecutiva CGC**

La presente boleta es exclusivamente con fines académicos, la misma servirá para tener información que permita conocer cómo funciona la administración de recursos humanos dentro de la empresa. Las respuestas proporcionadas serán de índole confidencial. Por lo tanto se solicita que sea lo más objetivo posible

1. Cuáles son los problemas que más se repiten entre el personal por no contar con un área de Recursos Humanos:
2. ¿Cuál es el porcentaje estimado de errores de los colaboradores?
3. ¿Cuál es el índice de rotación de la empresa?
4. ¿Cuál es el índice de ausentismo de la empresa?