

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y
SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE NEGOCIO, EN LAS EMPRESAS QUE
SE DEDICAN A LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN EL
SECTOR COMERCIAL**



LICDA. IRMA MAGNOLIA CHAVAQUE PATZÁN

GUATEMALA, ABRIL DE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y
SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE NEGOCIO, EN LAS EMPRESAS QUE
SE DEDICAN A LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN EL
SECTOR COMERCIAL**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009.

Asesor:

MSc. LICDA. NOEMI CLARIVEL CARRILLO REYES

Autor:

LICDA. IRMA MAGNOLIA CHAVAQUE PATZÁN

GUATEMALA, ABRIL DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS SEGÚN EL
ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García x|
Secretario: Dr. Alfredo de Paz Subillaga
Examinador: MSc. Mildred Guillen

ACTA/EP No. 0808

ACTA No. 33-2019

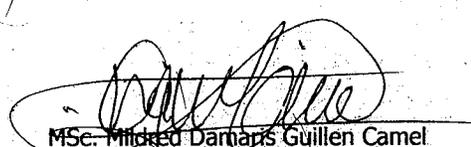
En el Salón No. 3 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **17 de octubre** de 2019, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Irma Magnolia Chavaque Patzán**, carné No. **201490449**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado académico de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE NEGOCIO, EN LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN EL SECTOR COMERCIAL**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecisiete días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.



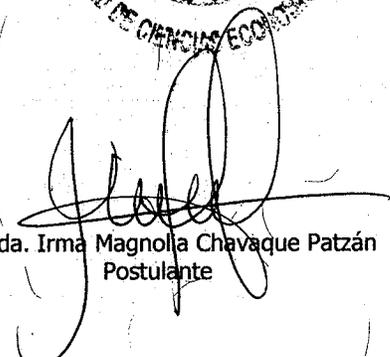
MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



MSc. Mildred Damaris Guillen Camel
Secretaria



Dr. Alfredo Paz Subillaga
Vocal I



Licda. Irma Magnolia Chavaque Patzán
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Irma Magnolia Chavaque Patzán, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 9 de enero de 2020.

(f) _____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00222-2020
Guatemala, 25 de febrero del 2020

Estudiante
Irma Magnolia Chavaque Patzán
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 03-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 13 de febrero de 2020, que en su parte conducente dice:

“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Recursos Humanos:

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

Ref. 12- 2020	Irma Magnolia Chavaque Patzán	201490449	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE NEGOCIO, EN LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN EL SECTOR COMERCIAL
---------------------	----------------------------------	-----------	--

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A DIOS

TODOPODEROSO,

Quien por su amor me da vida, inteligencia y sabiduría para realizar y concluir cada etapa de mi vida.

A MARÍA, NUESTRA MADRE

Gracias porque nunca nos desamparas y siempre me guardas en tu corazón e intercedes por mí.

A MIS PADRES

Por haberme forjado como la persona que soy, todos mis logros se los debo a ustedes. Gracias Mamí Yolandita y Papí Rubén mis mayores fuentes de apoyo, amor y ejemplo, por sus sabios consejos especialmente por estar en momentos difíciles y alegrías de mi vida.

REV. ERNALDO MORALES

A mi guía Espiritual quien ha enfocado mi camino hacia Dios, no puedo pagarle con nada el apoyo incondicional, consejos en todo momento, así como el aprecio enorme que me tiene, gracias por su paciencia y el amor con el que me ha enseñado y ha forjado. Quien ocupa un lugar especial en mi corazón, mi querido 2do. Papá.

A MIS CHICOS

Gracias por influir en mi vida, con tiempo, experiencias y confianza. Son seres únicos para mí, mis ángeles quienes me pueden hacer reír incluso cuando quiero llorar. Mi sobrina Faby y mis hermanos Wendy y Walter siempre estaré dispuesta a estar ahí cuando más me necesiten.

AMORE MIO

Por su amor incondicional y por enseñarme a ver la vida de diferente manera. Gracias por el apoyo y motivación en cada momento de esta fase y ser parte de este logro.

A MI ASESORA DE TESIS:

MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes, por su asesoría en este proceso y por todo el aprendizaje que ha dejado en mí su acompañamiento.

A MI ALMA MATER

La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a la Escuela de Estudios de Postgrados.

CONTENIDO

RESUMEN.....	<i>i</i>
INTRODUCCIÓN	<i>iii</i>
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	6
2.1 Administración	6
2.2 Origen de Recursos Humanos	6
2.3 Gestión del Talento Humano	9
2.4 Administración de Recursos Humanos	12
2.5 Propósitos de la administración de Recursos Humanos	12
2.6 Objetivos de la administración de Recursos Humanos.....	12
2.7 Actividades de administración de Recursos Humanos	13
2.7.1 Planeación de Recursos Humanos	14
2.7.2 Reclutamiento	16
2.7.3 Selección de personal	20
2.7.4 Inducción de Personal	26
2.7.5 Capacitación	30
2.7.6 Evaluación del Desempeño	34
2.7.7 Compensación.....	39
2.7.8 Higiene y Seguridad Laboral	40
2.8 El Resultados de Negocio.....	42
2.9 Factores de los Resultados de Negocio	43
2.9.1 Productividad:	43
2.9.2 Productividad Laboral	44
2.9.3 Indicadores de Eficacia	46
2.9.4 Indicadores de Eficiencia	47
2.9.5 Medición de la productividad	47
2.9.6 Factor humano elemento clave en la productividad	49
2.9.7 Problemas de productividad	49
2.9.8 Beneficios de la productividad.....	50
2.8.9 Factores que influyen en los Resultados.....	51
2.8.10 Factores para mejorar la productividad	52
2.8.11 Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo.....	56
3. METODOLOGÍA.....	58
3.1 Definición del Problema.....	59
3.2. Objetivos	60
3.2.1 Objetivo General.....	60
3.2.2 Objetivos Específicos	61
3.3 Hipótesis	61
3.3.1 Variables.....	61
3.4 Método Científico	63

3.5 Alcance del Estudio.....	63
3.6 Unidad de Análisis	64
3.7 Universo.....	64
3.8 Muestra.....	66
3.9 Técnicas de Recolección de información.....	69
3.10 Procedimiento.....	69
3.11 Metodología estadística	70
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	72
4.1 Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas a los colaboradores	72
4.2 Presentación de Resultados de entrevistas a Gerentes, y RRHH.....	94
4.3 Resultados obtenidos de la encuesta realizada	96
4.4 Discusión e interpretación de resultados	110
5. CONCLUSIONES.....	115
6. RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	121
ÍNDICE DE FIGURAS.....	122
ÍNDICE DE CUADROS.....	123
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	124

RESUMEN

Todas las áreas de trabajo de una empresa que son muy importantes para que esta funcione correctamente. Por lo tanto, se entiende que todas están relacionadas entre sí respondiendo a la sinergia organizacional. Entre las áreas que debe contar una organización es el Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, existen empresas que no cuentan con el departamento, lo cual genera una brecha entre el capital humano y la organización.

En la actualidad las organizaciones en el sector comercial de Distribución de Materiales de Construcción han crecido en el mercado, por lo que se ven en la necesidad de requerir personal para cubrir los puestos vacantes, sin embargo, se presentan situaciones en donde los altos mandos de las organizaciones no valoran contar con un departamento que ayude a gestionar procesos relacionados con el tema, o bien si en algún momento cuenta con ello, no le brinda la importancia que realmente merece, sin darse cuenta que el recurso más valioso en la organización es el talento humano.

Así mismo de acuerdo con el del tamaño de la organización, así se deberá llevar a cabo el desarrollo de funciones principales y básicas en una empresa, con relación a la gestión de Recursos Humanos como, por ejemplo: aplicar las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, para conseguir que las personas sean productivas, logrando un total éxito en el mercado. Para ello este estudio tiene como objetivo: Analizar la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los resultados organizacionales de las empresas distribuidoras de materiales de construcción.

Por lo tanto, la investigación se llevó a cabo utilizando el método científico, y el estudio es descriptivo - explicativo, debido a que se examinó y se logró obtener un panorama sobre las deficiencias que tienen en la organización. Dicha información se obtuvo por medio de dos instrumentos que se les pasaron a los sujetos de estudio, la cual fue de

aporte para rechazar o comprobar la hipótesis: La aplicación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos, afecta los resultados de negocio de las empresas que se dedican a distribuir materiales de construcción en el sector comercial.

Se planteó como objetivo del estudio: Analizar la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los resultados organizacionales de las empresas distribuidoras de materiales de construcción. Por lo tanto, el resultado de la investigación realizada hace mención que la organización debe contar con un plan medible, alcanzable y realizable de Gestión del Departamento de Recursos Humanos, para repercutir en la potenciación de colaboradores competitivos y productivos, logrando incrementar la satisfacción laboral en el colaborador, así como la rentabilidad de la organización, en otras palabras, que los resultados de negocios sean positivos.

Por último, la presente investigación fue llevada a cabo para concientizar sobre la necesidad de un modelo de Gestión del Departamento Recursos Humanos adaptado a las necesidades de la organización, así como a aportar a los responsables de las organizaciones pongan en práctica las recomendaciones mencionadas, y lograr que las empresas sean competitivas y productivas en el mercado, no quedarse estancadas con la enfermedad de la miopía en pleno siglo XXI dentro de un mundo globalizado y competitivo, sin perder de vista que el Talento Humano es la parte más importante de una organización.

Así mismo es de contribución para que todas organizaciones tengan presente que debe contar con un departamento que se encargue del talento humano que es parte fundamental en toda organización en general, y saber que no es una opción contar con el departamento, sino una necesidad.

INTRODUCCIÓN

Existen sectores empresariales que se dedican a la distribución de materiales de construcción en el sector comercial, adoleciendo a muchas empresas de ese sector por falta una Gestión del Departamento Recursos Humanos, pudiéndose observar como las organizaciones no le brindan la importancia necesaria, ya que tratan de realizar funciones básicas y de forma empírica para solventar situaciones que van surgiendo con los colaboradores, sin percatarse de las competencias que posee cada colaborador, ni los niveles de las insatisfacción que se presentan cada día, lo cual afectan directamente a la misma.

La presente investigación es de aporte al sector comercial, principalmente a las empresas que se dedican a la distribución de materiales de construcción ya que en ocasiones no se cuenta o no se lleva a cabo la Gestión del Departamento Recursos Humanos con los procesos establecidos, por lo que describe la importancia y necesidad de dicha gestión, a los profesionales del área de Recursos Humanos y a la Escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos para los estudios de Maestría en Administración de Recursos Humanos.

El objetivo general analizar la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los resultados organizacionales de las empresas distribuidoras de materiales de construcción de la ciudad de Guatemala, aunado a ello se plantearon los objetivos específicos para: Describir la gestión de Recursos Humanos que se realiza en la empresa distribuidora de materiales de construcción, identificar los factores que influyen en los resultados de los colaboradores y establecer la relación entre la gestión del Departamento de Recursos Humanos y los principales resultados de la organización.

Para ello en el *capítulo uno* se presenta los antecedentes relacionados con la investigación, y establecen síntesis de los trabajos realizados sobre el problema formulado.

El *capítulo dos* se desarrolla el marco teórico y conceptual en donde se respalda con las teorías de los autores del campo de la Administración de Recursos Humanos que más se acerquen al tema a investigar. En esta parte es donde se describen las definiciones de variables bajo el conocimiento de especialista en el tema, para fundamentar la investigación relacionada con los factores que contribuyen la productividad laboral y la relación con la Gestión de Recursos Humanos.

En cuanto al *capítulo tres* se describe la metodología utilizada, en donde se detallan los procedimientos realizados en el tipo de estudio, sujetos, enfoques, técnicas e instrumentos que se aplicaron para determinar la hipótesis; es decir, describe los pasos que se llevaron a cabo para la elaboración del estudio de campo.

Seguidamente en el *capítulo cuatro* se muestra el análisis y presentación de resultados de la información obtenida de los instrumentos aplicados a los sujetos de estudio, mediante gráficas y discusión de resultados.

Finalmente, en el *capítulo cinco* se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del estudio con respecto a los resultados obtenidos en la investigación en donde se confirma la hipótesis, y se da respuesta a los objetivos planteados.

Seguido a ello se detallan las fuentes bibliográficas consultadas para la realización de la investigación; así mismo, dentro de los anexos se incluyen los formatos de los instrumentos que fueron utilizados para la presente investigación.

1. ANTECEDENTES

La relación laboral del ser humano ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, en el ámbito del Departamento de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

1.1 Antecedentes de empresas distribuidoras de materiales de construcción

El campo de Recursos Humanos a nivel mundial ha tomado importancia, ya que se considera necesario para la competitividad global en el mundo de los negocios; por lo tanto, es vital la presencia y el funcionamiento del departamento como tal para enfrentar los continuos cambios no solo tecnológicos, sino los criterios de gestión que establezcan procesos administrativos adecuados para maximizar los beneficios y minimizar los costos organizacionales.

En el sector de distribución de materiales de construcción donde se realizó la investigación incide la Gestión de Recursos Humanos, al contar únicamente con dos personas, siendo una de ellas la que se encarga de archivar y documentar información sobre los colaboradores que pertenecen a la organización. La corporación cuenta con veintisiete unidades de negocios que se encuentran en las regiones Metropolitana, Norte, Nor-Oriente, Suroriente Central, Suroccidente, Nor-Occidente y Petén del país.

1.2 Estudios y aspectos teóricos realizados

En este contexto se encuentran estudios nacionales como el de la Universidad Rafael Landívar con la tesis desarrollada por Jeferson Rodolfo Escobar quien investigó el tema **Gestión de Recursos Humanos en la cadena ferretera de Oriente, S.A**; y estableció como objetivo estudiar la gestión de recursos humanos en la Cadena Ferretera de Oriente S.A, en la ciudad de Guatemala en el departamento de Jutiapa. La investigación fue de tipo descriptiva en donde consideró como sujetos de estudio al propietario y los colaboradores. Concluyó que sí se realiza una planeación de recursos humanos y la persona encargada de realizarla es el administrador, quien transmite la información de

forma verbal, por lo cual recomendó la creación de un manual de descripción de puestos y funciones, para la aplicación correcta de la Gestión de Recursos, con el fin de exista un documento por escrito donde se detallen cada una de las obligaciones deberes, funciones, responsabilidades y conocimientos que deben desempeñar los colaboradores dentro de la empresa para poder cumplir con los objetivos organizacionales. (Escobar, 2014)

Por su parte, Edy Renato de León de la Universidad Rafael Landívar, realizó la investigación **Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu** de carácter descriptivo, con el objetivo de analizar las normas y procedimientos establecidas en la gestión del talento humano, las formas y procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias del Recurso Humano, los procesos y condiciones de motivación de interés laboral y personal del recurso humano y los procesos que orientan al aprovechamiento de actitudes, aptitudes y habilidades del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu. La principal conclusión a la que llegó es que un bajo porcentaje de compromiso que muchas PYMES del área urbana de Retalhuleu manifestaron, con relación a la gestión del talento humano, el cual se contempla aún más en las normas y procedimientos en sus distintas líneas de funcionamiento y pruebas técnicas, tanto para la contratación del personal como para detectar factores de capacitación y desarrollo de los colaboradores. Recomendó que las PYMES necesitan implementar acciones para fortalecer su capital humano, a través de herramientas que permitan su adaptación, desarrollo y una carrera profesional dentro de la empresa. (De León, 2013)

En la investigación de la Universidad Rafael Landívar, titulada **Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera Entre Mares de Guatemala S.A.** de Leydi Mariané García plantea como objetivo general, determinar los elementos de la gestión de recursos humanos por competencias laborales que debe aplicar la empresa “Entre Mares de Guatemala, S.A”, mostrando en los resultados que la empresa minera sí establece y lleva a cabo una planeación del recurso humano de

acuerdo a lo indicado por el gerente general, cuyo propósito es cumplir los objetivos establecidos con base a las necesidades que se desarrollan en la misma, donde de forma sistemática se define la previsión y demanda de los colaboradores y lograr la eficiencia en la gestión administrativa. Recomendó que la empresa refuerce el proceso de planificación del recurso humano, identificando la estructura actual y el inventario de las personas para determinar la formación, reubicación, selección o los faltantes que habrá que gestionar dentro de los recursos humanos de la empresa siguiendo el enfoque de competencias; que el inventario del personal también podrá establecer el candidato capacitado para ocupar el puesto, el perfil y cada una de las funciones que se deben desarrollar y, este instrumento deberá contener todos los datos e información sobre los colaboradores, para determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes. (García, 2012)

En lo que respecta a investigaciones internacionales, se encuentra a José Eduardo Espinoza que realizó un estudio en **MOBATEX de la Ciudad de Pelileo** Ambato, Ecuador, con el objetivo de definir una forma de mejorar la empresa y fortalecerla para ser más productiva, por medio de la creación de un plan de gestión de talento humano por competencias. Utilizó el método cuantitativo y tomó en cuenta al área de producción con 35 trabajadores. Encontró que el 72% de los trabajadores piensan que con la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa aumentará la producción, ya que cada uno de los trabajadores se desenvolverá de mejor manera en cada puesto de trabajo. Concluyó que el diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual que sirva de herramienta guía, para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realiza cada uno de ellos. Recomendó emplear la Gestión del Talento Humano para transformar el ambiente en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; y que el momento era propicio para que la organización empezara a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores con el fin de

ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo capaz de enriquecer la personalidad de cada empleado (Espinoza 2011).

También Ruth Jannette Escobar, hizo una investigación cualitativa y cuantitativa, en la Parroquia Huachi Loreto, Cantón Ambato, Ecuador con el objetivo fundamental de entregar a la empresa una propuesta que ayudará a optimizar el talento humano y obtener la productividad deseada. Determinó que existe el desinterés y la desvalorización sobre el talento humano y esto conlleva a la inconformidad en los trabajadores y por ende la desmotivación personal. Por lo que llegó a la conclusión de que la falta de capacitación se refleja en la deficiencia del rendimiento laboral, el manejo inadecuado de maquinaria y herramientas de trabajo, la deficiencia en la comunicación y la falta de motivación del personal; sin lugar a duda, manifiesta la desvalorización sobre el talento humano; por consiguiente, recomendó hacer énfasis en proyectos destinados a la optimización del talento humano, siendo este un factor fundamental en el éxito organizacional. (Escobar, 2011)

El artículo de Diana Cristina Rodríguez Moreno que se publicó en Apuntes el CENES titulado Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, expresa que “la mayor parte del conocimiento existente acerca de las funciones tradicionales de recursos humanos (reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño y compensación) es para las grandes empresas, y la evidencia sugiere que en las pequeñas empresas las prácticas de recursos humanos son distintas” Rodríguez Moreno (2012).

En la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador en la tesis de grado titulada “La auditoría de gestión a los procesos de recursos humanos y su incidencia en la rentabilidad de la florícola Marlen Roses Ecuador, S.A.” donde su autor Nataly Marisol Balseca Lema explica que la empresa presenta falencias en cuanto a la selección, reclutamiento, capacitación e inducción del personal generando debilidades que afectan directamente a su rentabilidad (Balseca Lema, 2012).

La revista HRAccess y PeopleMatters (2011) realizó un estudio que lleva por nombre “Productividad de la Gestión de Recursos Humanos y su impacto en la Empresa” nace con el objetivo de conocer las políticas de recursos humanos adoptadas por las principales empresas en España en el contexto de crisis económica y empresarial, desde dos perspectivas complementarias: Acciones o medidas orientadas a mejorar la propia efectividad/productividad de la función de recursos humanos en la organización. Se concluyó que las empresas, en su gran mayoría (80%) han analizado sus niveles de eficiencia en la productividad y los costes asociados a la administración de personal y nómina, siendo sorprendente que un considerable porcentaje de éstas (39%) no manejan indicadores de servicios internos, y el (47%) no cuentan con datos comparativos de los niveles de eficiencia en el área de servicios de recursos humanos. Así mismo se menciona que cada tres empresas (31%) emprendieron procesos de externalización de recursos humanos en los últimos dos años, lo cual representa un aumento significativo en comparación con los resultados de estudios anteriores. Y por último el (73%) de las empresas revisaron procesos de trabajo en recursos humanos y el (69%) rediseño su estructura organizativa de recursos humano.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Administración

Para Robbins Stephen P. y Mary Coulter (2014) “indican que la administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.

Los administradores deberán desarrollar un aparato administrativo que cumpla con cada uno de los objetivos siguientes:

- a. Cuando se desempeñan como administradores los individuos deben ejercer las funciones administrativas de Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control.
- b. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- c. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- d. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- e. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia

Por lo tanto, lo que busca la administración es lograr los objetivos organizacionales, para ello es necesario que exista la persona encargada de dirigir al personal, es por ello que la administración se relaciona con los recursos humanos, en donde los elementos más importantes de una organización son las personas, para el buen funcionamiento de ella” Stephen, P. y Coulter, C (2014).

2.2 Origen de Recursos Humanos

El origen de los Recursos Humanos se remonta a Inglaterra cuando los albañiles, carpinteros, curtidores y otros artesanos se organizaban en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo. John Ivancevich “refiere que el campo de los recursos humanos creció con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echó los cimientos de una sociedad Industrial nueva y compleja.

En el siglo XIX la administración científica representó un esfuerzo por resolver las ineficacias de la mano de obra y de la administración a través de métodos de trabajo, estudios de tiempos y movimientos y especialización. Fue hasta 1960 cuando la función de personal se enfocaba a los obreros. Aunque la función se enfocaba como archivador o un bombero que sofocaba problemas sindicales. La última década del siglo XX se caracterizó por una serie de movimientos vertiginosos en el área de Recursos Humanos, debido a todos los cambios que se produjeron en el área tecnológica, el área de comunicación, por mencionar algunos de los grandes cambios que se produjeron en esa época” J. Ivancevich (2010).

William Werther y Keith Davis menciona que “la guerra obligó al personal a trabajar a un ritmo frenético. Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante los años de este conflicto (1939-1945), porque en ocasiones se recurrió al uso de poblaciones esclavizadas para producir armamento y equipos.

La técnica de diseño y descripción de puesto y los estudios de tiempo y movimiento, entre otras cuestiones, se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y la precaución de pintar colores brillantes las distintas partes móviles de las máquinas para prevenir los accidentes industriales, trajeron profundas innovaciones en las instalaciones fabriles.

A principios de la década de 1950 casi todas las sociedades latinoamericanas basaban su economía en una visión tradicional, agrícola, ganadera y minera. Con pocas excepciones, la población económicamente activa se componía de hombres. La incorporación gradual de la mujer al mundo de la educación y el trabajo se contó entre los fenómenos más significativos de los años de las posguerras” Werther y David (2014).

En tal sentido, Harper y Linch “aseguran que la tradicional concepción de la empresa como un simple organismo de producción, ha dejado paso a un nuevo enfoque en el que, al factor económico productivo, viene a unirse otro de tanta o mayor importancia:

como lo es el factor humano. De este modo la empresa ya no se considera mera unidad productiva, sino que ya se habla de unidad económica y social, o según algunos autores, de comunidad de trabajo” Harper y Linch (2014).

Werther y David mencionan que en el siglo XXI las modificaciones tecnológicas han ejercido profundo efecto en la administración de capital humano. Por ejemplo, hoy en día, la mayoría de las empresas cuentan con algún sistema de gestión de capital humano, que funciona a través de una interfaz que permite administrar de manera eficiente varias de las siguientes funciones: reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, pago de nóminas, sistemas de compensación y planes de beneficio social.

Tanto han cambiado los recursos humanos, que actualmente algunos de los autores de los libros más recientes como: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato “refiere que ya no se habla en recursos humanos de administrar a las personas sino de gestionar el talento en las organizaciones, por dos motivos centrales. El primero se relaciona con el énfasis en las personas, como parte fundamental de las organizaciones y el segundo por el deseo de dar la idea de un cambio potente, reconocer el verdadero lugar de las personas y no considerar que sean un simple recurso dentro de la organización. El Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización trabaja para lograr la satisfacción de los empleados, que se encuentren motivados, en un ambiente agradable que permita alcanzar los niveles de producción y ventas establecidos” Chiavenato (2014).

Se menciona: “un Departamento de Recursos Humanos comprende 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” J. Ivancevich (2010)

2.3 Gestión del Talento Humano

Con el transcurso del tiempo el término de Gestión del Talento Humano ha tenido diversas denominaciones:

- Gestión del Talento Humano: siglo XXI
- Administración de Recursos Humanos: Siglo XX
- Administración de Personal
- Administración de Relaciones Laborales
- Administración de Relaciones Industriales
- Administración de Relaciones Humanas

Sánchez “define el talento humano como el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá y fracasará.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas propiedades en el mundo de la economía, del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia.

Es por ello, que la administración del talento humano tiene como una de sus tareas,

proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta” Sánchez (2015).

W. Mondy y Robert N. se refiere a la “Administración de los Recursos Humanos como aquella que coordina la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

El gerente, cualquiera que sea, deberá conseguir, hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y psicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

Toda empresa para ser competitiva hoy en día necesita imaginación y creatividad para generar nuevas ideas. Las compañías están hambrientas de talento y necesitan personas que logren nuevas maneras de hacer negocio. Para ello, es necesario que la dirección facilite la puesta en marcha de estas ideas. Muchas organizaciones están aún ancladas en el pasado, y más interesadas en su historial y su buena fama que en el futuro, es decir, prefieren aferrarse a lo que ya tienen seguro y no arriesgar en una opción de crecimiento” (W. Mondy y Robert N. 2013)

Los colaboradores de las empresas necesitan muchas más aptitudes y talentos que antes, y para competir tienen que contar con plantillas con las mayores aptitudes posibles. A mayor nivel y calidad de servicio, mayor nivel de competencia de los colaboradores.

Para competir, las empresas necesitan renovar constantemente las aptitudes, tanto de los colaboradores como de la dirección, a través de programas de formación. Antes, los grandes directivos eran intocables. Daban las órdenes y no recibían consejo de nadie. Esto ha cambiado y, para no quedarse atrás, los líderes de las empresas tienen que aprender y ponerse al día. Una vez más, la dirección debe dar la libertad a sus colaboradores para desarrollar sus aptitudes y talentos, y no someterlos a normas que pongan en peligro la relación con sus clientes. A continuación, se presenta la evolución de la Gestión del Talento Humano según Chiavenato:

Figura No. 1 Evolución de la Gestión de Talento

	Era de la Industrialización clásica	Era de la Industrialización	Era de la información
PERÍODO	1900 – 1950	1950 – 1990	Después de 1990
Estructura Organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, rígida e inflexible. Énfasis en los órganos.	Mixta, matricial, con énfasis en la departamentalización por productos y servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible; totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional Predominante	Teoría X: Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valoración de la tradición y la experiencia.	Transición: enfoque en el presente y en lo real. Énfasis en la adaptación del ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización.	Teoría Y: Enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Viable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios.
Modos de tratar con las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos para regular a las personas.	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetos organizacionales para dirigir a las personas.	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso a las personas.
Administración de Personas	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano.

Fuente: Chiavenato (2014)

2.4 Administración de Recursos Humanos

La administración del recurso humano “son las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Comprende todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos; parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de administración de recursos humanos” Chiavenato (2014).

Por tanto, lo que busca la administración de recursos humanos es fortalecer los conocimientos y las experiencias del personal de la organización para que en cada puesto de trabajo se tenga a la persona idónea, logrando mantener alto rendimiento de los colaboradores”

2.5 Propósitos de la administración de Recursos Humanos

William Werther y Keith Davis, dicen que “el propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” Werther y Davis (2014).

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta. El departamento de recursos humanos existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

2.6 Objetivos de la administración de Recursos Humanos

Werther y Davis “menciona que los gerentes y los departamentos de recursos humanos deben plantearse metas claras y cuantificables que equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que desarrollan. Por lo tanto, los objetivos que guían la función de la administración del capital humano se pueden clasificar en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos Corporativos: Contribuir al éxito de la empresa por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. Su función es posibilitar el éxito de los supervisores y gerentes.

Objetivos Funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración no se ajusta a las necesidades de la organización, se produce innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.

Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos tiene como una de sus funciones apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa; y de esta manera se logrará la productividad de los empleados y se disminuirá el ausentismo laboral” Werther y Davis (2014).

2.7 Actividades de administración de Recursos Humanos

Las actividades fundamentales son acciones que se llevan a cabo para seleccionar una fuerza de trabajo adecuada, y mantenerla. A continuación, se presentan:

2.7.1 Planeación de Recursos Humanos

Se puede comprender el término ante lo que menciona Idalberto Chiavenato, “la planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación se le llama “mano de obra directa”, para alcanzar todo un potencial la organización necesita disponer de personas adecuadas para el trabajo”.

Mientras que Rodríguez, “indica la planeación de recursos humanos como un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y desarrollar las estrategias adecuadas para alcanzarlos. La planeación de recursos humanos puede hacerse de manera formal e informal” Rodríguez (2016).

Se hace mención que una planeación en Recursos Humanos efectiva contribuye a la creación de los cimientos para la organización de personal, dirección y control de las actividades que los empleados deban ejecutar en orden y de acuerdo con los objetivos establecidos y que por ende deben ser alcanzados, refiere Chruden y Sherman (2005). Por lo tanto, si existe una planeación adecuada en el departamento de Recursos Humanos, tendrá como efecto que cada colaborador ocupe el puesto en donde sean aptos según sus conocimientos, experiencia y habilidades.

Según Weihrich y Koontz, los pasos para llevar a cabo una planeación adecuada son los siguientes:

- **Detección de oportunidades**, consiste en conocer lo que desean los empleados y la organización, las fortalezas y debilidades que posee y con lo que se cuenta en otras organizaciones al respecto.
- **Establecimiento de objetivos o metas**, se refiere a conocer claramente dónde se desea estar, que se quiere lograr y cuándo.

- **Consideración de las premisas de planeación**, conocer las alternativas más prometedoras para alcanzar los objetivos o metas.
- **Comparación de alternativas y los objetivos y metas trazadas**, establecer los diferentes escenarios posibles para encontrar la mejor posibilidad de cumplir con los objetivos o metas trazadas con el más bajo costo y logrando mejores utilidades.
- **Elección de una alternativa**, con base a los escenarios planteados en el punto anterior, acá se define el rumbo a seguir, estableciendo los pasos, las acciones y los tiempos establecidos para los mismos.
- **Elaboración del plan de apoyo**, todo lo que se necesita investigar, adquirir, cambios, modificaciones, entre otros para lograr llevar a cabo el escenario elegido.
- **Expresión numérica de la planificación**, elaboración y desarrollo de un presupuesto acorde al escenario elegido.

Se puede decir que la planeación es una forma de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. Permite aclarar las consecuencias de las acciones que se puede tomar ante el cambio. Reduce las actividades traslapadas y antieconómicas. Sin planeación no puede existir control, según Robbins (2014)

El licenciado Torres y de Teresa y el L.A. Olmos Iturralde, gerente de Recursos Humanos y coordinador respectivamente, están convencidos de que el tema debe de plantearse ya que tiene relación con el ambiente interno, relaciones humanas y que repercute en la productividad de la persona, siendo por lo tanto grave la situación e impostergable su atención.

Para ello el proceso de planeación básicamente se fijan objetivos, se formulan estrategias y se elabora un conjunto de planes para lograr alcanzar los objetivos establecidos. La estrategia es sí es la forma como se va a lograr alcanzar los mismos. Son las acciones necesarias para cumplir los objetivos de la organización. Es un

conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo primordial consiste en aprovechar las competencias centrales (Personas y organizaciones).

2.7.2 Reclutamiento

Una organización debe realizar una exhaustiva búsqueda del mejor talento para que forme parte de su organización para ello se expone la definición y que es lo que conllevar realizar un reclutamiento:

Para Miquel Porret Gelabert “el reclutamiento es el conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas” Porret (2008).

Mondy y Noe indica que “el proceso consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados. Entonces, la empresa selecciona a los candidatos que poseen las calificaciones que se aproximan más a las especificaciones del puesto. La disponibilidad de la mano de obra aumenta cuando disminuye el crecimiento de la economía. Con todo, la competencia por los candidatos más calificados puede ser intensa” Mondy y Noe (2013).

Para Alfaro el reclutar significa “hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante. Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestra fuente establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más adecuados a nuestras necesidades. En el procedimiento de reclutar, distinguimos dos componentes:

1. Las fuentes, es decir, nuestros proveedores de personal calificado.
2. Los medios, o sea, la manera de acercarnos a dichos proveedores para hacerles saber nuestras necesidades.

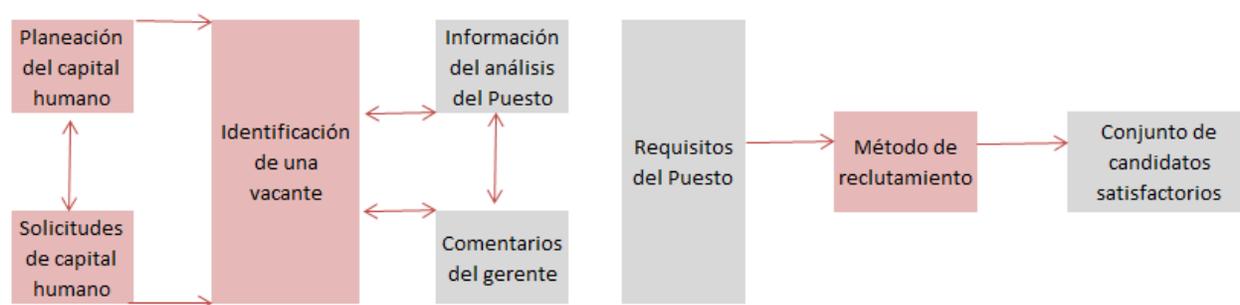
Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas a la organización. Mérida Alfaro (2012)

Pasos para la identificación de Talento humano

Para Werther y Davis “los reclutadores inician sus labores identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación del capital humano o a petición de los gerentes de línea. El reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre es necesario solicitar información adicional o ponerse en contacto con el gerente que solicita al nuevo empleado”

A continuación, se detalla el proceso de identificación de talento:

Figura No. 2 **Proceso de Identificación de Talento**



Fuente: Werther y Davis (2014)

Fuentes internas y externas

Según Dessler “las fuentes internas, se refieren a los empleados actuales o ascensos dentro de la empresa, son el mejor recurso para conseguir candidatos.

- **Los anuncios internos de puestos** avisan a los empleados de un puesto vacante (con frecuencia mediante un anuncio en el tablero de noticias), enumerando características como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario.
- **La recontractación**, se debe contratar a alguien que dejó un empleo. Esto depende, por un lado, ya se tiene la información (más o menos) sobre los antiguos empleados, y ya están familiarizados con la cultura, el estilo y la forma de hacer las cosas de la empresa. Por otro lado, recontractar en mejores puestos a empleados antiguos que renunciaron, indicaría a los trabajadores actuales que la mejor forma de avanzar es saliendo de la organización. Hay varias formas para reducir la probabilidad de reacciones adversas, cuando los empleados recontractados lleven un tiempo en el puesto, tomen en cuenta los años de servicio que habían acumulado antes de irse. Además, investigar (antes de recontractarlos) qué estuvieron haciendo durante su ausencia y como se sienten de haber regresado a la compañía.
- **Planeación de la sucesión**, el proceso continuo y sistemático de identificar, evaluarlo y desarrollar el liderazgo organizacional para mejorar el desempeño. Cuando la planeación de la sucesión busca identificar y desarrollar empleados para llenar espacios específicos, la planeación de la situación incluye tres pasos: identificar y analizar puestos claves, obtener y evaluar candidatos y seleccionar aquellos que son más adecuados para los puestos clave.

Siguiendo con Dessler las fuentes externas, son aquellas que buscan fuera de la empresa a los candidatos idóneos para cubrir un determinado puesto dentro de la misma.

- **Reclutamiento por internet**, hoy mucha gente recurre a internet a buscar empleo. Una encuesta mostró que, en un día normal, más de cuatro millones de personas ingresan a la red para buscar trabajo. Las encuestas muestran que

para la mayoría de los patrones y para la mayoría de los puestos, los anuncios de reclutamiento por internet son, por mucho, la mejor opción.

- **Anuncios**, mientras que el reclutamiento por internet está reemplazando con rapidez a los anuncios clasificados, un vistazo a cualquier diario o revista profesional o de negocios confirmará que los anuncios impresos siguen siendo populares. Para utilizar con éxito anuncios clasificados, los patrones tienen que decidir dos cuestiones, el medio para anunciarse y la construcción del anuncio.
- **Agencias de empleo**, hay tres tipos principales de agencias de empleos. 1. Agencias públicas operadas por los gobiernos federal, estatal o local. 2. Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro, estas agencias son una fuente importante de trabajadores, pero algunos patrones han vivido diferentes experiencias con ellas. Los aspirantes a un seguro de desempleo tienen que registrarse y estar disponibles para entrevistas de trabajo. Algunas de las personas no les interesa volver a trabajar, de modo que los patrones pueden recibir candidatos con pocos o ningún interés por obtener un empleo inmediato.
- **Agencias privadas**, son fuentes importantes de personal de oficina, administrativo y gerencial. Estas agencias cobran tarifas (establecidas por las leyes estatales y publicadas en sus instalaciones) por cada aspirante que colocan. La mayoría son trabajos con “pagos de tarifas”, en los que el patrón paga la cuota.
- **Agencias de trabajos temporales y alternativas** para cubrir puestos, cada vez más, los patrones complementan su fuerza laboral permanente contratando trabajadores temporales, a menudo a través de agencias de empleos temporales. También conocidos como trabajadores de medio tiempo o justo a tiempo, la fuerza temporal es grande y continúa creciendo. Los patrones pueden conseguir trabajadores temporales por medio de contrataciones directas o de agencias. La contratación directa consiste sólo en emplear trabajadores y colocarlos en el puesto. El otro método consiste en recurrir a la misma agencia de trabajos temporales para conseguir a los empleados.
- **Los reclutadores de ejecutivos, también llamados head-hunters**, son agencias de empleo especialmente que atienden a las empresas para buscar

talentos para la alta dirección de sus clientes. El porcentaje de puestos que son cubiertos por estos servicios es bajo. No obstante, se incluyen puestos ejecutivos y técnicos claves. Es probable que para los puestos ejecutivos sea la única fuente para conseguir candidatos. El patrón siempre paga por el servicio.

- **Servicios de reclutamiento por encargo (SRPE)**, proporcionan una breve asesoría especializada de reclutamiento para apoyar proyectos específicos, sin el costo que conlleva la contratación de empresas tradicionales de búsqueda. Se trata básicamente de reclutadores a los que se les paga por hora o por proyecto, en lugar de honorarios por porcentaje.
- **Reclutamiento en universidades**, enviar a un representante de la empresa a los campus universitarios para preseleccionar aspirantes y crear un grupo de candidatos del último grado, es una fuente importante de aprendices administrativos, candidatos que pueden ser ascendidos, así como de empleados profesionales y técnicos. El problema es que el reclutamiento en las universidades es costoso y prolongado, sí se realiza de manera correcta.
- **Los recomendados** y los que llegan espontáneamente, estas son otra opción importante de reclutamiento. La empresa publica anuncios de las vacantes y pide que se presenten recomendaciones en su página Web de internet, en su boletín o en los periódicos murales. Se ofrece premios o dinero en efectivo por las recomendaciones de personas que sean contratadas". Dessler (2013)

2.7.3 Selección de personal

Las organizaciones contratan a una persona que tenga la capacidad y las aptitudes necesarias para la plaza vacante y es necesario ese sentido indican los siguientes autores con referencia al tema:

La selección la definen Stephen, P. y Coulter, C., como el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados. Se convierte en un ejercicio de predicción. Trata de predecir qué candidatos serán exitosos si son contratados" Robbins y Coulter (2014).

Para Harol Koontz y Heinz Wehrich la selección es un proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro Koontz y Wehrich (2014).

Werther y Davis “puntualizan en que el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos colaboradores. El proceso de selección se considera independiente del reclutamiento” Werther y Davis (2014).

Importancia de la selección

Mondy et al., “menciona que es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos del reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta.

Una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año y permiten que el empleado permanezca en nómina. Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección. Si las personas están sobre calificadas, sub calificadas o por alguna razón no se adaptan al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no.

Técnicas de selección

Chiavenato (2014), considera que las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento.

Algunas de las técnicas son:

- **“Entrevista de selección**, es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Como todo proceso de comunicación, la entrevista padece de todos los males de la comunicación humana, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y sobre todo barreras personales. El proceso de entrevistar puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista.

En este sentido las entrevistas se clasifican, en función de formato de las preguntas y respuestas requeridas, en cuatro tipos, la entrevista totalmente estandarizada, que es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerrada; entrevista estandarizada en las preguntas, es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato; la entrevista dirigida, la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador; la entrevista no dirigida, es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas.

- **Pruebas de conocimientos o de capacidades:** las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son

muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.

- **Pruebas psicológicas**, representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.
- **Pruebas de personalidad**, la personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc.
- **Técnicas de simulación**, estas dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato de grupos y sustituyen el método verbal, o de ejecución por la acción social. Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas dinámicas de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas. Estas técnicas se usan como el complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la

organización y, ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro.

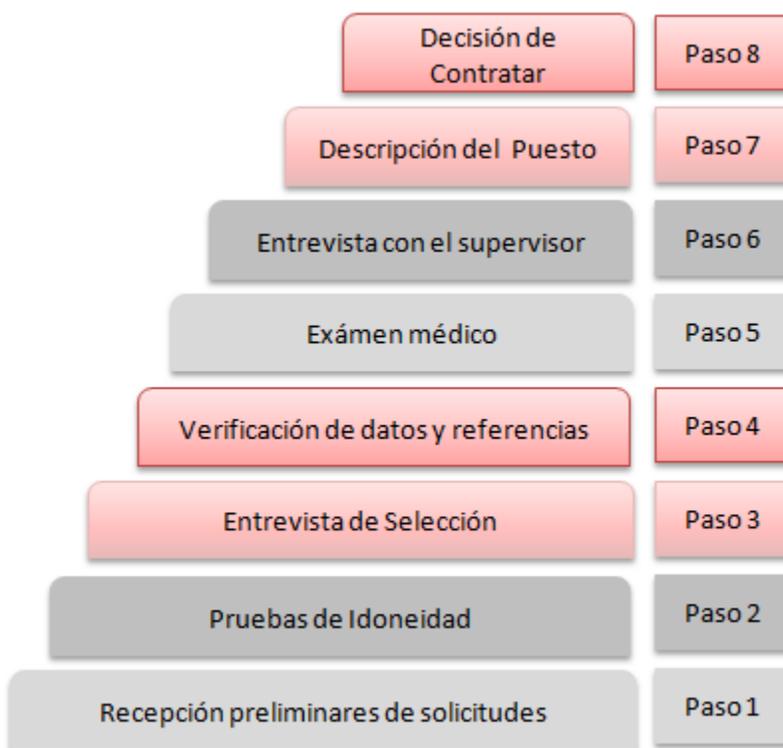
- **Pruebas de conocimiento del puesto**, Chiavenato “menciona que las pruebas de conocimiento o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio” Chiavenato (2014).

Pasos de la selección de personal

A continuación, se explican los pasos a seguir en el proceso de selección tal como lo muestra Werther en la página siguiente:

Figura No. 3

Pasos de Selección de Personal



Fuente: Werther y Davis (2014)

Contratación

De acuerdo con el Código de Trabajo de la República de Guatemala vigente 2014, (Decreto. 1441), el contrato puede ser:

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

Clases de contrato de trabajo:

El código de trabajo presenta las siguientes modalidades de contrataciones:

Artículo 25, el contrato individual de trabajo puede ser:

- “Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación;
- A plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancias como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra; y
- Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada”.

Artículo 29, el contrato escrito de trabajo debe contener:

- a. “Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.
- b. La fecha de la iniciación de la relación de trabajo.

- c. La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo.
- d. El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.
- e. La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente.
- f. La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra terminada.
- g. El tiempo de jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- h. El salario beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador, si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar de pago.
- i. En los casos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, las herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de estos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición.
- j. Las demás estipulaciones legales que convengan las partes.
- k. El lugar y la fecha de celebración del contrato.
- l. Las firmas de los contratantes y el número del documento de identificación personal”.

2.7.4 Inducción de Personal

Es el proceso en donde la organización hace que el nuevo colaborador se familiarice con los procedimientos que se llevan a cabo en dicha institución.

Para José Luis Perea “aclara que al programa de inducción de personal también recibe el nombre de admisión, acogida e ingreso, es la actividad que cierra el proceso de captación de recursos humanos, que lo complementan el reclutamiento y la selección de personal.

Así mismo menciona que la finalidad de esta función es la Inducción-Orientación del nuevo personal, la cual se entiende como el inicio de la socialización organizacional con la intención de dar una visión global de la empresa, los proyectos, dar calidez a su ingreso, proporcionar un ambiente laboral saludable, incluyendo la Visión, Misión y valores” Perea (2013).

Por lo tanto, no se debe olvidar otro fin de la inducción, que es brindar información al nuevo personal de su posición laboral dentro de la empresa, y así, agilizar su rápida adaptación al ambiente laboral, también propiciar el interés por su nuevo trabajo, propiciar el sentimiento de seguridad, para que su integración a la organización sea bajo una filosofía de calidad y excelencia laboral.

Programas de Inducción

Werther y Davis “es ofrecer una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Los empleados que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas” Werther y Davis (2014).

De acuerdo con George Bohlander y Scott Snell “la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. Algunos de los beneficios reportados son:

- Menor rotación de personal
- Aumento de la productividad
- Mejora de la moral de los empleados

Los programas de inducción deben llevar a la introducción del nuevo colaborador a la empresa en general, al departamento en donde estará y en su puesto de trabajo” Bohlander, Snell y Sherman (2011).

Objetivos de la inducción

Según Rafael Rodríguez (2016), "la inducción tiene diversos objetivos, entre los que sobresalen los siguientes:

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo".

Propósitos de la inducción

Mondy et al., "indican que los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa, algunos propósitos básicos incluyen:

- La situación de empleo, desde el principio, es útil que el nuevo empleado conozca cómo se adapta su empleo con la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- Políticas y reglas de la empresa, cada puesto de una organización se debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas. El empleado debe entender estas políticas y reglas para garantizar una transición tranquila en el lugar de trabajo.
- Compensación y prestaciones, el empleado tiene un interés especial en obtener información sobre el sistema de compensación. La administración proporciona normalmente esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y lo revisa con frecuencia durante su orientación.

- Cultura corporativa, la cultura de la empresa refleja, de hecho, “como hacemos las cosas aquí”. Esto tiene que ver con todo: desde la forma de vestir de los empleados hasta su manera de hablar.
- Pertenencia al equipo, la capacidad y el deseo de un empleado de trabajar en equipo probablemente se determinaron antes de su contratación. Durante la orientación, el programa puede destacar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo empresarial.
- Desarrollo de empleados, la seguridad del empleo de una persona depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios que están en constante cambio. Por lo tanto, las empresas deben informar a los empleados no sólo de los programas de desarrollo patrocinados por ellas, sino también de los que están disponibles.
- Manejo de cambio, los empleados, de todos los niveles deben aprender a manejar el cambio con eficacia para sobrevivir en sus empleos. La mejor manera que tiene cualquier persona para prepararse para el cambio es ampliar continuamente sus habilidades.
- Socialización, para reducir la ansiedad que experimenta el nuevo empleado la empresa debe tomar medidas para integrarlo a la organización informal. Algunas organizaciones han descubierto que los empleados sometidos a programas de socialización, que incluyan los temas de políticas y manejo de carrera, se desempeñan mejor que los que no reciben esta capacitación” Mondy, Wayne y Noe (2013).

Elementos de un programa formal de inducción

Se ilustran los temas más comunes que contiene un programa de inducción.

Figura No. 4 Programa de Inducción

Temas de la Organización global	
• Historia de la compañía	Normas de seguridad
• Estructura de la compañía	Línea de productos o servicios
• Nombre y funciones de los ejecutivos principales	Descripción del proceso de producción
• Período de Prueba	Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y Servicios al personal	
• Política salarial y de compensación	Seguros individuales y/o de grupo
• Vacaciones y días feriado	Programas de jubilación
• Capacitación y desarrollo	Servicios médicos especiales
• Asesoría profesional	Servicios de cafetería y restaurante
Prestaciones personales	
• Al supervisor	A los compañeros de trabajo
• A los capacitadores	A los subordinados
• A los jefes del supervisor	
Funciones y deberes específicos	
• Ubicación del puesto de trabajo	Descriptorios del puesto
• Labores a cargo del empleado	Objetivo del puesto
• Normas específicas de seguridad	Relación con otros puestos

Fuente: Werther y Davis (2014)

2.7.5 Capacitación

Es un factor de apoyo para que los colaboradores puedan recibir nuevos conocimientos para luego ponerlos en práctica en su puesto de trabajo y con sus compañeros de trabajo.

Para Mondy y Noé (2013) el desarrollo de los recursos humanos –DRH- representa una función de suma importancia, consistente en la capacitación, actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organización y evaluación del desempeño. Asimismo, añaden que, la Capacitación y Desarrollo –CyD- es el centro de un esfuerzo permanente de una organización, para diseñar mejoras en las capacidades de los empleados y el desempeño de la empresa.

Según Stuart y Letrán, “la capacitación es el proceso educativo sistemático y organizado mediante el cual los empleados adquieren conocimientos, habilidades y destrezas en función de objetivos definidos” Stuart y Letrán (2013).

Desarrollo

Al respecto Werther y Davis “indica que son los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro” Werther y Davis (2014).

A continuación, se presenta la diferencia entre capacitación y desarrollo:

Figura No. 5 Diferencia entre Capacitación y Desarrollo

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar conocimiento, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos (mandos medios y superiores)
Plazo	Corto plazo	A mediano y largo plazo
Tipo de Educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

Fuente: Werther y Davis (2014)

Capacitación y Desarrollo

Mondy et al., “menciona que “la capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Algunos gerentes usan los términos capacitación y desarrollo indistintamente. Sin embargo, otras fuentes hacen la siguiente distinción: la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va

más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados con las estrategias corporativas” Mondy et al. (2013).

Objetivos de la Capacitación

La capacitación persigue los siguientes objetivos:

Productividad: “Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarles a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales”.

Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal” Werther y Davis (2014).

Ventajas de la Capacitación, Werther y Davis menciona las siguientes:

a. Para la Empresa:

- ✓ Mantiene la competitividad
- ✓ Incrementa la rentabilidad
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
- ✓ Eleva la moral y la responsabilidad social
- ✓ Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- ✓ Crea mejor imagen institucional
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados

- ✓ Ayuda a preparar guías para el trabajo
- ✓ Ayuda comprender y adoptar nuevas políticas
- ✓ Proporcionar información con respecto a necesidades futuras
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ✓ Promueve el desarrollo del personal
- ✓ Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- ✓ Ayuda a reducir los costos en muchas áreas
- ✓ Promueve la comunicación
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

b. Para el Colaborador:

- ✓ Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficientes
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- ✓ Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones
- ✓ Forja líder y mejora las aptitudes comunicativas
- ✓ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- ✓ Permite el logro de metas individuales
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individuales

En fin, capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, los mismos se sintetizan como siguen:

- ✓ Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- ✓ Mayor identificación con la cultura organizacional.
- ✓ Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- ✓ Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ✓ Mayor retorno de la inversión.
- ✓ Alta productividad.
- ✓ Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ✓ Mejora el desempeño de los trabajadores.

- ✓ Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Mayor armonía, el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación.
- ✓ Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

Es por eso que, como lo manifiestan Robbins y Judge (2015) es válido recordar que los empleados no permanecen competentes siempre, es más, sus habilidades se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que nace la necesidad de aprender nuevas” Robbins y Judge (2015).

Sotomayor indica” que la consistencia y seguimiento de la capacitación es vital para que se logren sus resultados de preparar integralmente a las personas que se desenvuelven en una organización, existiendo la presunción que al llevar un programa se asegura su cometido y repercutirá en la productividad. Precisamente ella tiene relación con el incremento en la producción basándose en la mejora de los métodos de trabajo, materiales adecuados y a la calidad de la mano de obra de la persona que participa y en este último sentido es significativo la preparación individual y de equipo en la realización de actividades pues este concepto es sujeto de controversias por lo que es válido reconocer su importancia e impacto en la vida de las organizaciones y del individuo aunque en ocasiones se polariza su significado”. A. Sotomayor (2013)

2.7.6 Evaluación del Desempeño

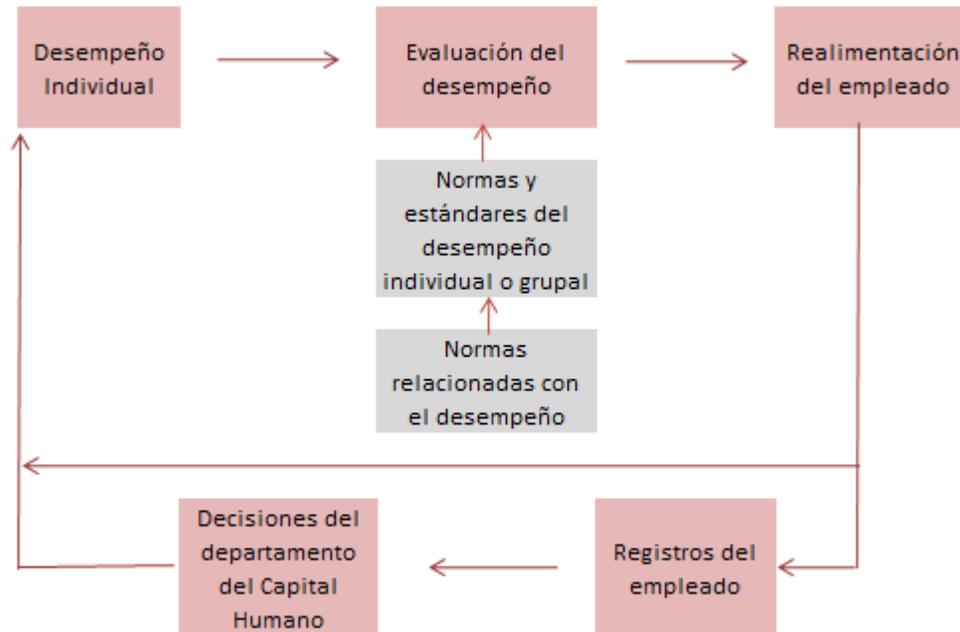
La evaluación del desempeño es un conjunto de procesos sistemáticos y periódico que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir con el objetivo de evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como una actividad que se debe realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución; con el fin de lograr este efecto es necesario que se planifique el proceso, que se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. (Blanco, 2012)

Sotomayor menciona “como premisa inicial antes de indicar el objetivo es prioritario señalar que la evaluación de los Recursos Humanos es de tipo administrativo, legal y ética, enfocada a las funciones de una organización y naturalmente la que nos ocupa: la auditoría administrativa, porque en términos generales hace referencia a corroborar la eficiencia dentro de la organización, así como a los niveles de productividad y reingeniería, detección de anomalías y la indicación de recomendaciones y mecanismos de solución y tiempo” A. Sotomayor (2013).

James y Lindsay “expresan que es un proceso para calificar y generar información acerca de la eficacia y eficiencia de los empleados en el trabajo. Sin embargo, en la administración de recursos humanos estas evaluaciones constituyen una actividad muy difícil. Por lo regular, las organizaciones utilizan las evaluaciones del desempeño por varias razones: proporcionar retroalimentación a los empleados, quienes, de esa forma, reconocen y refuerzan sus puntos fuertes y trabajan para superar sus debilidades; determinar aumentos de salarios; determinar necesidades de capacitación y entrenamiento; identificar a las personas para los ascensos y manejar aspectos legales de recursos humanos” James y Lindsay (2013).

A continuación, se presenta los elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño.

Figura No. 6 Elementos claves en los Sistemas de Evaluación de Desempeño



Fuente: Werther y Davis (2014)

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2014), “la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos fundamentales que se pueden presentar en tres fases:

- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- ✓ Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

- ✓ Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra”.

Ventajas de la Evaluación del desempeño

Chiavenato (2014) presenta las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño:

Mejora del desempeño: Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación: Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y cuánto ascenderán.

Decisiones de Ubicación: Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis del puesto, planes de capital humano, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento del capital humano.

Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.

Desafíos externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultados de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda

Métodos de Evaluación con base en el pasado

Según Werther y Davis (2014) “la evaluación del desempeño ha impulsado la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- ✓ Escala de puntuación
- ✓ Listas de verificación
- ✓ Método de registro de acontecimientos notables
- ✓ Estimación de conocimiento y asociaciones
- ✓ Método de puntos comparativos
- ✓ Métodos de evaluación comparativa
- ✓ Escala de calificación conductual
- ✓ Método de verificación de campo
- ✓ Establecimiento de categorías
- ✓ Método de distribución obligatoria
- ✓ Método de comparación contra el total
- ✓ Escala de puntuación” Werther y Davis (2014)

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Werther y Davis “se centra en el desempeño esperado mediante la evaluación del potencial del empleado o en establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse seis técnicas básicas:

- ✓ Autoevaluaciones
- ✓ Administración por objetivos
- ✓ Evaluaciones psicológicas
- ✓ Método de escala gráficas o por conceptos
- ✓ Sistema de evaluación 360” Werther y Davis (2014).

Sotomayor menciona que “la evaluación de los equipos se realizará considerando aspectos relativos a la operación como la productividad, mejora continua, servicio y atención al cliente, rapidez para actuar ante el cambio, administración del producto y la contribución con otros equipos, consecuentemente con la organización en su generalidad, el desempeño se asocia con meta de tipo financiero sobre todo en forma individual y enfatizadas en la operación para los equipos. Por la particularidad de las actividades, los equipos en ocasiones son de carácter temporal, pero son susceptibles de evaluar su desempeño” A. Sotomayor (2013)

2.7.7 Compensación

Sotomayor “se refieren al estímulo que mueva una cosa y administrativamente tienen relación directa con el esfuerzo e iniciativa de las personas, es decir, se debe de realizar una acción o tarea para poder obtenerlo: pudieran ser más producción, ventas y ahorros en el gasto corriente. Es común en la época actual el conocer que en un puesto atendiendo a la actividad efectuada se es susceptible de obtener un bono, que significa administrativamente ganar un aliciente económico por un resultado superado, pudiendo tener diferentes denominaciones, pero cualquiera que sea ve relacionado a la productividad. En ocasiones así se le denomina de rentabilidad operativa con el nombre de variable. Reiterando lo anterior, en empresas se escucha el título de bono de productividad o bono en general”. A. Sotomayor (2013)

Para Mondy y Noe (2014) “la compensación es el total de los pagos que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. A continuación, se presenta las clases de compensación:

Compensación económica directa: una persona al laborar en una entidad espera una compensación por su trabajo y el pago que una persona adquiere la forma de sueldos, salarios, bonos, comisiones.

Compensación económica indirecta: todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa; esta forma implica variedad de pagos que el empleado recibe normalmente de manera indirecta. Incluyen todas las remuneraciones o gratificaciones económicas que los empleados generalmente reciben en forma indirecta. Las prestaciones representan alrededor de un treinta por ciento de los costos de compensación económica de una empresa” Mondy y Noe (2005).

2.7.8 Higiene y Seguridad Laboral

Según Mondy y Noe (2013) se refieren, a que la seguridad implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo, y la higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental. Consiste en elaborar y aplicar una serie de normas y reglamentos que garanticen las condiciones salubres y seguras en el trabajo, para los empleados.

Chiavenato “define a la seguridad y la higiene laboral como actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados. La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

También menciona que la higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene laboral está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo” Chiavenato (2014).

Por su parte, Werther y Davis aclaran que, en la empresa moderna el encargado y a quien se le hace responsable de la salud y seguridad del trabajador es al departamento de recursos humanos, que este tiene que velar por que se cumplan los requisitos legales.

Es más, este aspecto es sumamente importante, porque si las empresas desean competir, tiene que cumplir normas de calidad y de las cuales la salud y la higiene del trabajador es uno de los elementos que destacan. Por otra parte, también se debe cumplir con el código de trabajo, que es una de las leyes que también tiene un capítulo donde exige estos aspectos” Werther y Davis (2014).

Tipos de Riesgos Laborales

Dentro de los tipos de riesgos laborales se pueden encontrar:

- Físicos
- Ergonómicos
- Eléctricos
- Incendio
- Sicosociales

Para evitar estos riesgos laborales, además de existir un comité paritario de salud dentro de la organización, se debe capacitar al personal, crear reglas y controles de

seguridad y mantener ambientes laborales seguros, en donde los colaboradores tengan exposiciones mínimas a estos peligros.

Lo que busca el área de gestión humana es preservar y cuidar uno de los recursos más importantes que poseen las empresas, donde estos dejaron de ser recursos y pasaron a ser personas que ayudan a construir a diario empresas y que sin estos no sería posible el crecimiento de las organizaciones. Lo que quiere lograr esta área, no solo es ayudar al progreso de empresas, sino también de mejorar sus capacidades y ayudarles a crecer continúa y juntamente con la organización y así estar juntos progresando cada día, para dar lo mejor de sí en un mundo que exige y cambia cada día más.

2.8 El Resultados de Negocio

Definición:

Ospina Garcés (2014), se refiere los Resultados Organizacionales ha sido una constante a través de la historia administrativa, siendo principal preocupación en civilizaciones antiguas, medias, modernas y contemporáneas, entendiendo por RESULTADOS aspectos tales como:

- El aumento de la eficiencia y de la eficacia.
- El mejoramiento de la productividad, la calidad y la disminución de costos.
- Mejores formas internas de organización para atender situaciones externas cambiantes.
- Sistemas y modelos operativos para logro de objetivos definidos.

También Henri Fayol abordó el asunto de manera diferente, aunque igualmente válida: los resultados se obtienen si una Organización divide claramente el trabajo, especializando funciones mediante una estructura organizacional articulada alrededor de áreas funcionales - que en su momento clasificó en seis a saber:

- Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta y permuta.
- Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.
- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección de bienes y de personas.
- Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas.
- Funciones administrativas: integración en la cúspide, de las cinco (5) funciones anteriores. Complementario a lo anterior propone el concepto

Es por ello que buscando tener claridad sobre las formas concretas con que los diferentes autores administrativos, resolvieron el problema de obtención de resultados en una organización, se presentan la siguiente definición:

Según Castrilón Adriana “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez; a través de la unión del empleado y la organización con actividades específicas que se enfoquen en la productividad” (2014).

2.9 Factores de los Resultados de Negocio

2.9.1 Productividad:

Koontz y Wehrich “explicaron que la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella” Koontz y Weihrich (2014).

Robbins y Coulter “la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humanos Robbins y Coulter (2010)”

2.9.2 Productividad Laboral

Edgar Van Der “explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, ya que en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa, por lo tanto, se debe considerar como un activo, no como un costo esto es tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobresalir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así el gerente del futuro debe realizar los principios, siempre con su personal y analizar el entorno macroeconómico, tener como meta el

aumento en la productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa.

Los principios para una buena productividad son:

- ✓ Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- ✓ Motivar al personal
- ✓ Considerar la importancia de cada cargo
- ✓ Permitir tomar decisiones
- ✓ Compensar salarialmente acorde con los resultados
- ✓ Aplicar la mega gerencia

Entre los principales objetivos de cada organización está el logro de una elevada productividad, siendo además un concepto motivo de estudio por el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta la incidencia del factor humano en la misma” Van Der (2014).

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como: Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo. Productividad = Salida/ Entradas:

Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida más grande

Entrada más pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida más rápido que la entrada

Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Fietman “señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan

- ✓ **Recursos Humanos.** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores
- ✓ **Maquinaria y Equipo.** Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- ✓ **Organización del Trabajo.** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo con la maquinaria, equipo y trabajo” Fietman (2014)

Para Stoner la productividad es como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.

2.9.3 Indicadores de Eficacia

Feitman “explica que son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos, es decir, mide si los objetivos y metas se cumplen. Ya sean estos a corto o a largo plazo

Algunos indicadores de eficacia se describen a continuación

- ✓ Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la organización y en el puesto que se desenvuelve cada colaborador.
- ✓ Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos, para el crecimiento de la organización y del puesto.

- ✓ Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los colaboradores ocupa dentro de la organización en cuestión a sus destrezas y habilidades.
- ✓ La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, que se tienen para alcanzar las metas establecidas” Fleitman (2015).

2.9.4 Indicadores de Eficiencia

Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo.

El criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir terminados fines” Fleitman (2015).

2.9.5 Medición de la productividad

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros. Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables. Elementos importantes que considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Norman Gaither y Greg Frazier definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos Gaither y Frazier (2014).

Organización del trabajo

Gómez expone que “para poder obtener una buena productividad, no se debe descuidar el factor humano, y la salud del colaborador ya que se pone en juego la iniciativa y la creatividad de las personas para tomar las mejores decisiones. Actualmente, muchos de los factores asociados a un trabajo que requiere de gran esfuerzo físico, va a desaparecer gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, pero en contrapartida, aparecen nuevos factores de tensión asociados, principalmente con el contenido y la posibilidad de participación del trabajador; la responsabilidad que se va a

desarrollar por medio de una maquinaria deja a la persona una función de control de los procesos. El compromiso ha de posibilitar la participación y la comunicación de los colaboradores, la organización debe facilitar vías de participación, a fin de conseguir una mayor implicación hacia cada uno de los que ejercen, en los objetivos de la empresa, una mayor responsabilidad y por tanto, una mayor satisfacción, las personas como seres sociales que son, necesitan contacto con los demás y sentir la pertenencia a un grupo, por ello, una buena relación laboral social es un factor clave para la buena productividad laboral” (Gómez 2010).

2.9.6 Factor humano elemento clave en la productividad

Gómez “indica que si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de los colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, ya que ella influye grandemente en la establecida de la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral. Se debe motivar al personal para enseñarles cómo se realizan las cosas de una forma óptima, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si no están satisfechas adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales se debe recurrir a los colaboradores más cercanos para programar todo tipo de capacidades, y así el desarrollo será mucho más adecuado para las promociones y elementos de motivación en el aspecto económico” (Gómez 2010).

2.9.7 Problemas de productividad

Koontz, Weihrich “explican que la productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio impacto acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución; la culpa ha sido atribuida a varios factores, hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente

calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que; sin embargo, otros están en desacuerdo. Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos; otra razón entre las que se han basado para explicar el dilema de productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos. Otros han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales, sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como la causa del problema, lo mismo que la solución” Koontz, Weihrich (2014).

2.9.8 Beneficios de la productividad

David Bain “indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

Entre los principales objetivos de cada organización está el logro de una elevada productividad, siendo además un concepto motivo de estudio por el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta la incidencia del factor humano en la misma.

Son diferentes los factores vinculados con la productividad del trabajo, aunque algunos autores para su estudio los agrupan en: factores técnico-materiales y factores económicos sociales. Los primeros son los vinculados al desarrollo de los medios de trabajo y su utilización más adecuada, mientras que los segundos son los que tienen

que ver con la motivación, la calificación y la utilización de los recursos humanos” Bain (2013).

2.8.9 Factores que influyen en los Resultados

Richard Schroeder “indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos” Schroeder (2014).

2.8.9.1 El entorno

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

2.8.9.2 Características del trabajo

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

- Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;
- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.

- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

2.8.10 Factores para mejorar la productividad

Bain (2016), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

2.8.10.1 Factores internos

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Factores duros:

Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Calidad. La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo. $Productividad = \frac{Salida}{Entradas}$, Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital. Salidas: Productos. Misma entrada, salida más grande. Entrada más pequeña misma salida. Incrementar salida disminuir entrada. Incrementar salida más rápido que la entrada. Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Recursos. Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Producción. La producción es el proceso de creación de utilidades, por medio de la integración de diversos recursos como: materias primas y otros materiales, las maquinas que fusionan las materias primas y materiales, en adición a la mano de obra que manipula los materiales y opera los equipos.

Control y Evaluación de la productividad. Existen varios métodos para evaluar la productividad o utilizado por la administración general y el de eficiencia por throughput tomado por la ingeniería industrial.

Evaluación administrativa. Es igual al total obtenido sobre el total de recursos utilizados para llegar a ese resultado, su fórmula es: $Productividad\ Total = \frac{Resultado\ Tangible\ Total}{Insumo\ Tangible\ Total}$. Crosby

Diagnóstico de la realidad de la empresa. Se refiere a un pequeño examen interno que se toma para determinar la situación actual de la empresa en cuanto a desempeño, satisfacción comportamiento, etc. AMIBILE, Teresa.

Comportamiento interpersonal. En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del CONTRATO PSICOLÓGICO. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección

de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa" De hecho, este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.

Cumplimiento de objetivos. Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Distribución física. Es el término empleado para describir las actividades relativas al movimiento de la cantidad correcta de los productos adecuados al lugar preciso en el momento exacto.

Rendimiento en el puesto de trabajo. El análisis de puesto es la recolección de datos que describen las conductas del puesto observable desempeñadas por trabajadores los cuales incluyen los logros y las herramientas que usan para lograr los resultados de acuerdo con las características verificables de sus condiciones interiores y exteriores y a sus premisas de rendimiento.

Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de

comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

- Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

Factores blandos:

- Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.
- Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
- Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
- Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

2.8.10.2 Factores externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes.

- Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

2.8.11 Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo

Robbins (2015), señala que, dentro de estos factores, se resaltan, según estudios, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldham aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes: Cinco dimensiones centrales:

- **Variedad de habilidades.** El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- **Identidad de la tarea.** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

- **Significación de la tarea.** El grado en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía.** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo.** El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso por lo que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

3. METODOLOGÍA

La globalización mundial, la competitividad y otros factores están cambiando su forma de trabajo y están transformando los bienes o servicios en un bien deseado, lo que hace pensar es que las empresas se están siendo productivas y eficientes según el mercado al que se dediquen.

Para ello, es necesario contar con procesos establecidos y con personal capacitado en cada puesto de trabajo, así como implementar un modelo de Gestión que permita administrar de forma productiva, para la obtención de beneficios económicos y el crecimiento en el mercado en el que se establece las organizaciones.

Por lo tanto, el centrarse en el tema de contar con el personal capacitado en cada puesto de trabajo, en donde se utiliza el termino recurso humano; se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal en una organización, ya que desde el momento que exista una brecha entre capital humano y la empresa se refleja una deficiencia en los puestos de trabajos, lo cual repercute en los objetivos organizacionales.

Hay que recordar que las empresas de hoy no son las mismas de ayer, que los cambios son constantes, por lo tanto, se debe ajustar a las necesidades, en donde cada factor es productivo y debe trabajar de forma eficiente y eficaz; y acá es donde se debe realizar el tratamiento del capital humano y la organización; esto con el fin que los resultados hablen por sí, solos.

3.1 Definición del Problema

Análisis Crítico.

Distribuidora y Comercializadora S.A. es una empresa que se dedica a la distribución y ventas de materiales de construcción por medio de sucursales que se encuentran que se ubican en la región Metropolitana, Norte, Nororiente, Suroriente Central, Suroccidente, Noroccidente y Petén de la república de Guatemala, a través de veintisiete sucursales. Así mismo se puede mencionar que es una empresa familiar que está constituida por cuatro hermanos quienes conforman la Junta Directiva.

La empresa ha ido incrementando sus operaciones, lo que representa alta demanda de colaboradores en los puestos de trabajo. Sin embargo, la carencia de gestión en el Departamento Recurso Humano en los procesos de distribución representa un problema para resolver, el cual repercute en la productividad y resultados que se refleja en la organización, por la ineficiencia e ineficacia en el desarrollo y desempeño de los colaboradores, en cuanto a las devoluciones, anulaciones, tiempos muertos, molestia de los clientes internos como externos y hasta el grado de perder clientes.

Al no controlar las tareas que realizan los colaboradores, genera problemas, ya que no se tiene un trabajo equitativo, es decir unos cuentan con mayor cantidad de actividades laborales que otros, por lo que se refleja el bajo rendimiento en los puestos de trabajo, es decir la baja productividad laboral.

En cuanto al tiempo de entrega de pedidos a los clientes no es el adecuado, por ello se incrementa la cantidad de devoluciones de los productos y anulaciones de factura tanto de crédito como de contado, factores que hacen analizar que las sucursales no reflejan eficiencia y eficacia con los clientes, y por lo tanto la competencia empieza a ganar terreno en el mercado.

Prognosis

En este caso se puede mencionar que si Distribuidora Comercializadora S.A. continua con una deficiente gestión de talento humano, la productividad será deficiente, por lo que estará por debajo de la competencia, lo cual significa que no está siendo competitiva.

Formulación del problema.

Distribuidora y Comercializadora S.A. no tiene un departamento ni una técnica que se adecue a las necesidades de la organización, para la Gestión del Recursos Humano, lo cual está afectando en el logro de sus objetivos organizacionales.

Interrogante.

¿Qué relación existe entre la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y los resultados de negocio en las empresas que se dedican a la distribución de material de construcción?

¿Cómo afecta la ausencia de un departamento de Gestión de Recursos Humanos con los resultados organizacionales de empresa Distribuidora y Comercializadora S.A.?

3.2. Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Analizar la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los resultados de negocio de las empresas distribuidoras de materiales de construcción.

3.2.2 Objetivos Específicos

1. Describir la gestión de Recursos Humanos que se realiza en la empresa distribuidora de materiales de construcción.
2. Identificar los factores que influyen en los resultados de los colaboradores.
3. Establecer la relación entre la gestión del Departamento de Recursos Humanos y los principales resultados de la organización.

3.3 Hipótesis

H1: La aplicación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos, afecta los resultados de negocio de las empresas que se dedican a distribuir materiales de construcción en el sector comercial.

H0: La aplicación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos, no afecta los resultados de negocio de las empresas que se dedican a distribuir materiales de construcción en el sector comercial.

3.3.1 Variables

1. Variable independiente

Para efectos de esta investigación, se determina como variable independiente: La Gestión del Departamento Recursos Humano, pues ésta es la causal de otra situación dentro del contexto de la investigación.

2. Variable dependiente

Los resultados de negocio en las empresas distribuidoras de materiales de construcción, se designa como variable dependiente, pues ésta puede verse afectada por la incidencia de la variable independiente.

A continuación, se presentan las variables de la hipótesis planteada:

Cuadro No. 1 Variable Independiente y Dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERATIVA
Independiente			
Gestión de Recursos Humanos	Ivancevich menciona que “un Departamento de Recursos Humanos comprende 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” J. Ivancevich (2015).	Departamento 1. Planeación de Capital Humano 1.1 Reclutamiento y Selección 1.2 Programas de Inducción 1.3 Programa de capacitación del personal 1.4 Evaluación del Desempeño 1.5 Compensación 1.6 Seguridad y Salud Laboral para el personal	Se apoyará de: Cuestionarios: Para los administradores, Jefe de tienda y colaboradores del área administrativa Entrevista: Se aplicarán a los Gerentes (dueños)
Dependiente			
Resultados de Negocio	Según Castrilón “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez; a través de la unión del empleado y la organización con actividades específicas que se enfoquen en la productividad” Castrilón Adriana (2014).	Sucursales - Departamentos Eficacia: 1. Factores para cumplimiento de metas individuales 2. Factores para cumplimiento de metas por sucursal y áreas de trabajo 3. Cantidad de devoluciones mensuales Eficiencia 1. Habilidad 1.1. Numérica 1.2 Análisis 1.3 Comunicación 1.4 Rapidez 2. Conocimiento 2.1 Equipo de trabajo 2.2 Material de Construcción 3. Experiencia 4. Cantidad de devoluciones	Se apoyará de: Cuestionarios: Para los administradores, Jefe de tienda y colaboradores del área administrativa Entrevista: Se aplicarán a los Gerentes (dueños)

Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2019

3.4 Método Científico

El estudio se realizó con el enfoque cuantitativo, como un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. Debido que la investigación fue cuantitativa, el alcance de la investigación es descriptivo- explicativo, para medir indicadores y variables, y determinar las causas de los fenómenos; es decir, permitió examinar y tener un panorama sobre los problemas que inciden en las sucursales, para luego exponer los resultados obtenidos, utilizando como mediadores las percepciones, actitudes y comportamiento de los colaboradores.

El método se desarrolló con las siguientes etapas para llevar a cabo el estudio:

- a. **Etapa de Indagación:** Se analizó la situación de la organización, lo que llevó a diagnosticar e identificar el problema para diseñar la investigación. Para ello se recolectó información de fuentes primarias y secundarias de libros, tesis y artículos relacionados con el tema.
- b. **Etapa Demostrativa:** Se realizó el trabajo de campo por medio de entrevistas y cuestionarios para sustentar la comprobación de la hipótesis, y alcances de los objetivos.
- c. **Etapa Expositiva:** Finalmente se dan a conocer los resultados de la investigación, la cual condujo a la comprobación de la hipótesis debido a la discusión y análisis del estudio realizado.

3.5 Alcance del Estudio

Este estudio es de tipo descriptivo según Achaerondio (2011), define la investigación descriptiva como aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes, abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento tabulación, interpretación y evaluación de estos. Así mismo es

también de tipo explicativo, para ello Sampieri (2010), define la investigación explicativa como aquella que pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que estudian.

3.6 Unidad de Análisis

Los sujetos para analizar es el área administrativa y las 27 sucursales que cuenta con 216 colaboradores, las mismas se encuentran ubicadas en el interior del país.

3.7 Universo

La población que se estudió lo constituyen los propietarios y colaboradores de las veintisiete sucursales que se encuentran ubicadas en el interior del país y de la ciudad de Guatemala. Distribuidas de la siguiente forma:

Sujeto1: Cuatro propietarios de la organización, a quienes se entrevistó

Sujeto 2: Siete administradores, que son los encargados de tres a cuatro sucursales, quienes tienen el conocimiento necesario para las diversas actividades que se realizan en las tiendas y los procedimientos que conlleva para la ejecución de una correcta labor.

Sujeto 3: Cuatro jefes de los departamentos del área administrativa, a quienes se les administro la entrevista.

Sujeto 4: Veintisiete jefes de las sucursales, quienes realizan los procedimientos diariamente y tienen contacto directo con los clientes internos y externos. A ellos se les pasó cuestionario.

Sujetos 5: Por último, se les pasó cuestionario a los vendedores, cajeros, servicio al cliente, jefe de bodega, bodegueros, pilotos, ayudante de pilotos y cargadores.

La composición de la población del objeto de estudio se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2 Estratificación de la población

No.	SUCURSALES	PUESTOS DE TRABAJO EN UNIDADES DE NEGOCIO (Área Operativa)								TOTAL
		Jefe de Tienda	Vendedor	Cajero	Jefe de Bodega	Aux. de Bodega	Piloto	Servicio al Cliente	Herreros	
1	Zona 09	1	1	1	1	1	2	0	0	7
2	Chimaltenango	1	1	1	2	9	3	1	2	20
3	Comalapa	1	0	0	1	1	1	0	0	4
4	Sta. Rosa	1	1	1	1	2	2	0	0	8
5	Tecpán	1	1	0	1	1	1	0	0	5
6	San Pedro	1	1	1	1	0	1	0	0	5
7	Patzún	1	0	0	1	1	1	0	0	4
8	Huehuetenango	1	1	1	1	5	4	1	0	14
9	Huehuetenango 2	1	1	0	1	0	2	0	0	5
10	Chichicastenango	1	0	1	1	1	1	0	0	5
11	Quiché	1	0	1	1	4	3	0	0	10
12	Uspantán	1	0	1	1	0	1	0	0	4
13	Santa Lucia	1	0	1	1	5	3	1	0	12
14	Palín	1	0	1	1	0	1	1	0	5
15	Gomera	1	0	1	1	1	3	1	0	8
16	Sanarate	1	1	1	1	3	5	1	2	15
17	Sanarate 2	1	0	0	1	0	1	0	0	3
18	Guastatoya	1	0	1	1	2	1	0	0	6
19	San Benito	1	1	1	1	2	2	0	0	8
20	Poptún	1	0	2	1	2	1	0	0	7
21	La Libertad	1	0	1	1	0	1	0	1	5
22	Sayaxché	1	1	1	1	1	1	1	0	7
23	Panajachel	1	0	1	1	0	1	0	0	4
24	Tactic	1	0	1	1	2	2	1	0	8
25	Patzicia	1	0	0	1	0	1	0	0	3
26	El Estor	1	0	1	1	0	1	0	0	4
27	Barillas	1	0	1	1	0	1	0	0	4
Subtotal		27	10	22	28	43	47	8	5	190

Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2017 USAC

Oficina	PUESTO DE TRABAJO EN UNIDADES DE NEGOCIO (Área Administrativa)						TOTAL
	Dueños	Administradores	Jefes de departamento	Auxiliares	Sistemas	Recepcionista	
		7	4	13	1	1	26

Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2017 USAC

3.8 Muestra

Para la obtención de la muestra se utilizó la técnica de muestreo simple, aleatorio o probabilístico, de las sucursales que se dedican a la distribución de materiales de construcción en el sector comercial. La muestra se obtuvo de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (p*q) N}{E^2 (N-1) + Z^2 (p*q)}$$

Datos:

n = Tamaño de la muestra a encontrar

Z = Valor del comportamiento de los datos bajo el área de la curva normal.
En este caso será 1.96

P = Porcentaje de éxito en los datos encontrados, equivalentes al 50% de resultados.

q = Porcentaje de éxito en los datos encontrados, equivalentes al 50% de resultados.

N = Población del estudio, en este caso es de 216 colaboradores

E = Error de la muestra, de 0.05

1 = Valor constante de la fórmula

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50 * 0.50) 216}{(0.05)^2 (216 - 1) + (1.96)^2 (0.50 * 0.50)} = \frac{207.4464}{1.4979} = 138$$

$$(0.05)^2 (216 - 1) + (1.96)^2 (0.50 * 0.50) = 1.4979$$

La muestra que se obtuvo es de 138 colaboradores, los cuales fueron distribuidos como lo representa el cuadro que a continuación se presenta:

Cuadro No. 3 Distribución de la Muestra con relación a la Población

Ubicación por Regiones	Unidades de Análisis						
	Administradores	Jefe de Dptos.	Jefe de Tienda	Colaboradores - Unidades de Negocio	Total de Colaboradores	% de colaboradores por Región que deben de participar	Representante de la Muestra
Área Administrativa	7	4	-	15	26	12.04	17
Región Metropolitana	-	-	1	6	7	3.24	4
Región Norte	-	-	1	7	8	3.70	5
Región Nor-Oriente	-	-	4	24	28	12.96	18
Región Sur Oriente	-	-	1	7	8	3.70	5
Región Central	-	-	8	53	61	28.24	39
Región Sur Occidente	-	-	2	7	9	4.17	6
Región Nor Occidente	-	-	6	36	42	19.44	27
Región Petén	-	-	4	23	27	12.50	17
TOTAL	7	4	27	178	216	100	138

Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2019 USAC

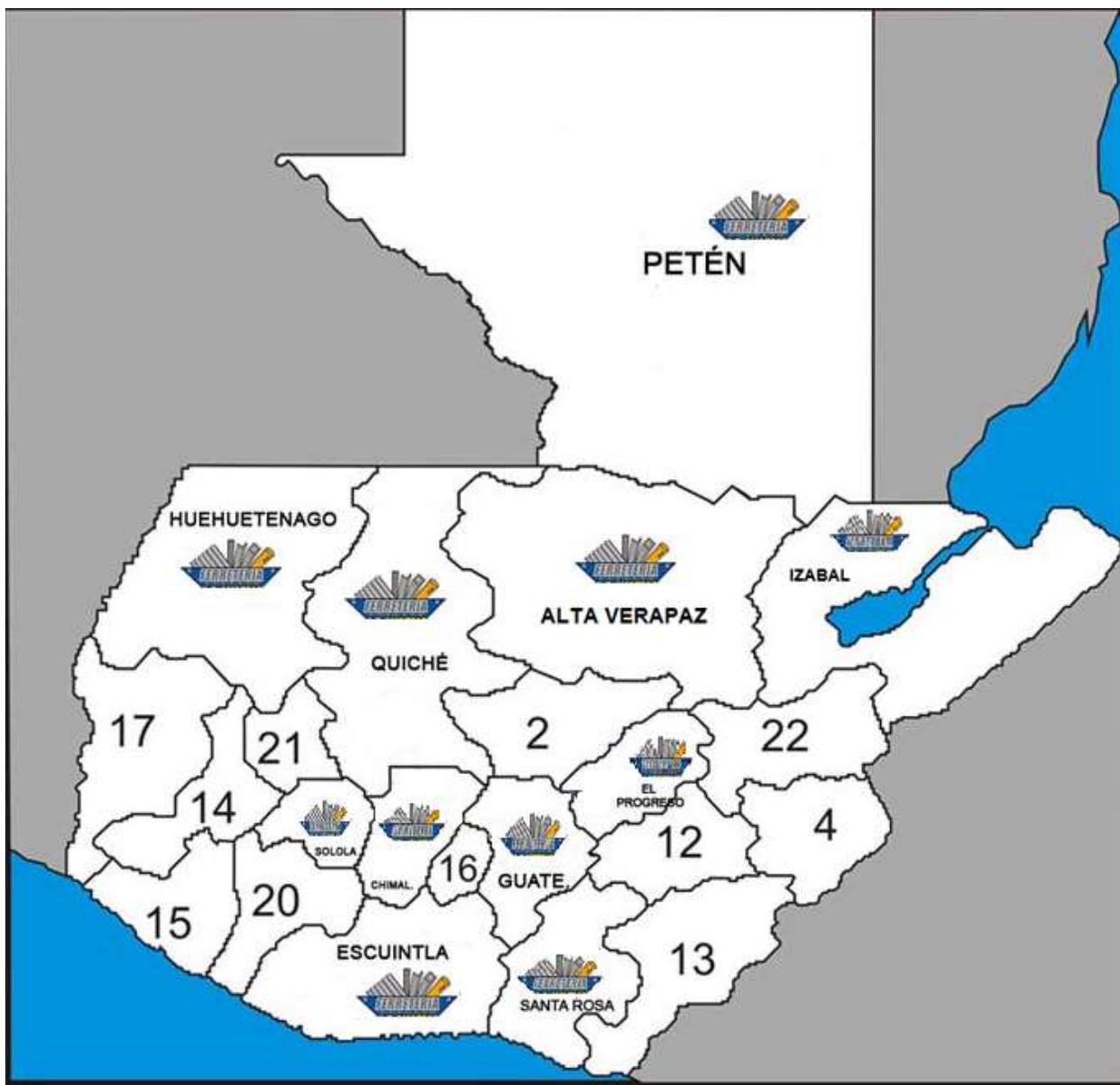
A continuación, se presenta las áreas y departamentos en que se encuentran ubicadas las sucursales.

Cuadro No. 4 Distribución por áreas de la Población

UBICACIÓN POR ÁREAS	SUCURSALES
Área Administrativa	Zona 09
Área Metropolitana	Of. Centrales
Área Norte	Tactic
Área Nor-Oriente	Sanarate
	Sanarate 2
	Guastatoya
	El Estor
Área Sur Oriente	Santa Rosa
Área Central	Comalapa
	Tecpán
	Patzún
	Santa Lucía
	Palín
	Gomera
	Patzicía
Chimaltenango	
Área Sur Occidente	San Pedro
	Panajachel
Área Nor Occidente	Huehuetenango
	Huehuetenango 2
	Chichicastenango
	Quiché
	Uspantán
	Barillas
Región Petén	San Benito
	Poptún
	La Libertad
	Sayaxché

Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2019 USAC

Figura No. 7 Ubicación de las Sucursales en los departamentos de Guatemala



Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2019

3.9 Técnicas de Recolección de información

Entrevista y guía de entrevista

Se solicitó la opinión de los gerentes generales con el objetivo de conocer de qué forma se aplica la Gestión del Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización. Para ellos se les solicitó una entrevista, que investiga las siguientes áreas: planificación, selección y reclutamiento, organización, inducción, capacitación, evaluación, programas de higiene y seguridad, compensación y los resultados de negocio.

Encuesta y cuestionario

Se desarrolló un cuestionario para los colaboradores y obtener su opinión con respecto a la Gestión del Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización, con 21 ítems con preguntas cerradas, que investiga las siguientes áreas: planificación, selección y reclutamiento, organización, inducción, capacitación, evaluación, programas de higiene y seguridad, compensación y resultados de negocio. Esto basado en las actividades que se ejecutan en la organización.

3.10 Procedimiento

Primera etapa, se recopiló información base para la definición del tema a investigar y solicitar la aprobación de este a la Escuela de Postgrado.

Segunda etapa, elaboración de los instrumentos que permitieron la recopilación de la información para el estudio. Cabe mencionar que realizó prueba piloto para validar los instrumentos, tanto en el área administrativa como el área operativa.

Tercera etapa, recolección de la información mediante la aplicación de los instrumentos a los siguientes colaboradores: gerentes, área administrativa, área operativa; es decir, a colaboradores en general.

Cuarta y última etapa, se ejecutó la tabulación y la interpretación de los resultados a través de los instrumentos aplicados. La información fue tabulada por la autora de la presente investigación a través de Office Excel, para la integración electrónica de la información, análisis e interpretación de datos.

3.11 Metodología estadística

En cuanto a los resultados se utilizó la estadística descriptiva, por lo que se llevó a cabo a través de tablas y gráficas para reflejar los datos obtenidos. Así mismo se puede mencionar que se utilizó la distribución de frecuencia para mostrar los resultados obtenidos en las sucursales. Cabe mencionar que se aplicó el coeficiente de Correlación de Karl Pearson para estimar la correlación entre la variable independiente de Gestión del Departamento de Recursos Humanos y la variable dependiente de los Resultados de Negocio y de esta forma obtener el índice de correlación de las variables.

Por lo tanto, los resultados se calcularon según la fórmula en hojas Microsoft, Excel aplicando la correlación de Pearson. Para el análisis de índice de correlación se utilizó la tabla según valor obtenido en una forma negativa (-) o positiva (+), entre los rangos de menos uno (-1) a uno (1).

Para la medición se aplicó la fórmula:

$$r = \frac{\sum(x-\bar{X})(y-\bar{Y})}{\sqrt{\sum(x-\bar{X})^2} \sqrt{\sum(y-\bar{Y})^2}}$$

A continuación, se muestra la escala de valores:

Escala de interpretación de valores del coeficiente de correlación de Pearson

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se detalla el análisis de los resultados obtenidos del estudio, efectuada en las sucursales. Para la recolección de información se utilizaron los instrumentos de entrevistas y encuestas.

Se puede mencionar que los resultados de los instrumentos se presentan por medio de gráficas que reflejan la relación que se tienen con los objetivos, hipótesis y las variables, logrando llevarlos en una misma línea, para brindar coherencia en la investigación.

El enfoque cuantitativo se llevó a cabo por medio de un proceso en donde el fin era conocer la opinión de los colaboradores, para ello se tomaron en cuenta las respectivas variables Gestión del Departamento de Recursos Humanos y los Resultados de Negocio.

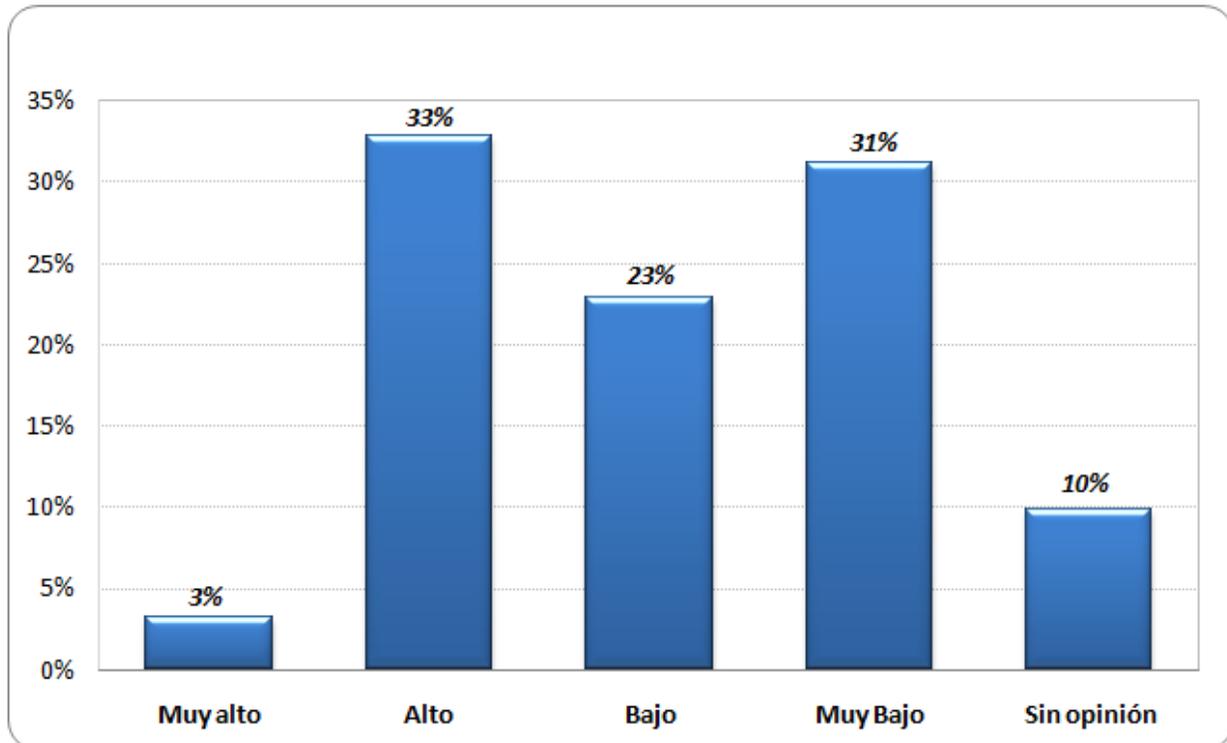
Del cuestionario que se le brindó a cada colaborador, se elaboraron gráficas que permitieron analizar las respuestas de cada uno de los encuestados, presentándose el porcentaje de estos.

4.1 Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas a los colaboradores

A continuación, se detallan:

Pregunta No.1: ¿Cómo es su nivel de conocimiento sobre los objetivos, proyectos y resultados de la empresa?

Gráfica No.1 **Conocimiento de la Organización**

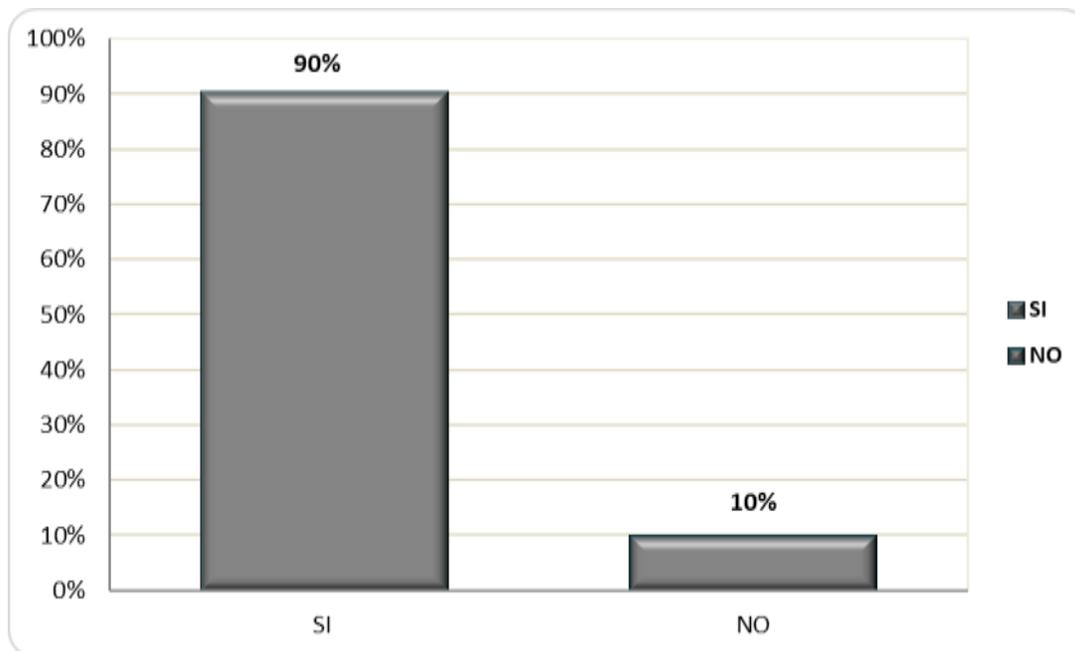


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

Los resultados reflejan que más del 50% de los colaboradores hacen mención que no tienen claro cuáles son los objetivos, proyectos y los resultados de la organización, lo cual es necesario que identifiquen hacia a dónde va dirigida la visión de la organización, con el fin de que ellos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Del 3% y 33% se puede hacer referencia de los colaboradores que son antiguos.

Pregunta No.2: ¿Conoce si en la empresa existe Recursos Humanos?

Gráfica No.2 Existencia de Recursos Humanos

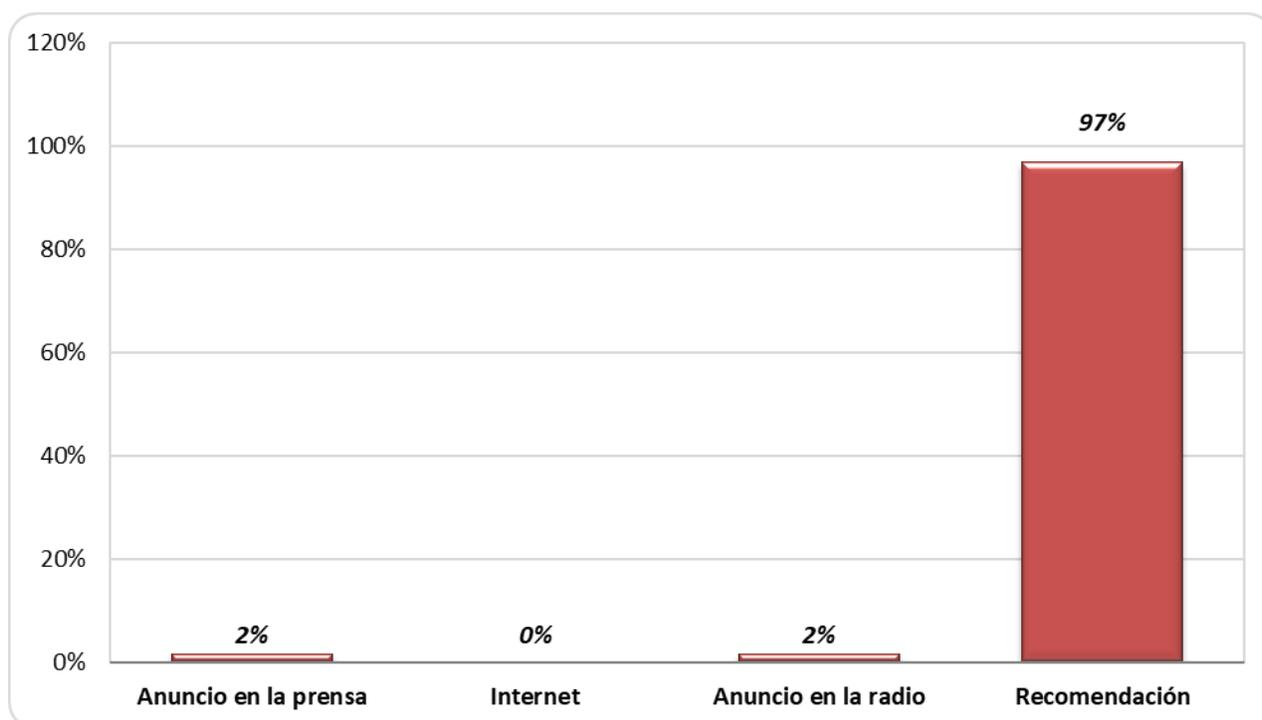


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

Se hace referencia cómo el colaborador ha percibido la actividad de Recursos Humanos, en donde los encuestados mencionan que sí está presente el departamento. Sin embargo, se puede mencionar que no se lleva a cabo la gestión, como lo indican en las teorías los autores, ya que dos personas conforman el departamento de Recursos Humanos. Dicha pregunta permite de algún modo comenzar a comprender el problema de investigación. El hecho que solo dos personas intervengan en las actividades que conlleva la Gestión Departamento de Recursos Humanos no es funcional para el buen desarrollo de la organización. Cabe mencionar que otras actividades relacionadas con Gestión de Recursos Humanos la llevan a cabo otros colaboradores, que no tienen conocimiento sobre el tema. Lo mencionando se reflejará más adelante.

Pregunta No. 3: ¿De qué forma se enteró de la plaza vacante del puesto que hoy ocupa en la empresa?

Gráfica No.3 Canal de reclutamiento utilizado

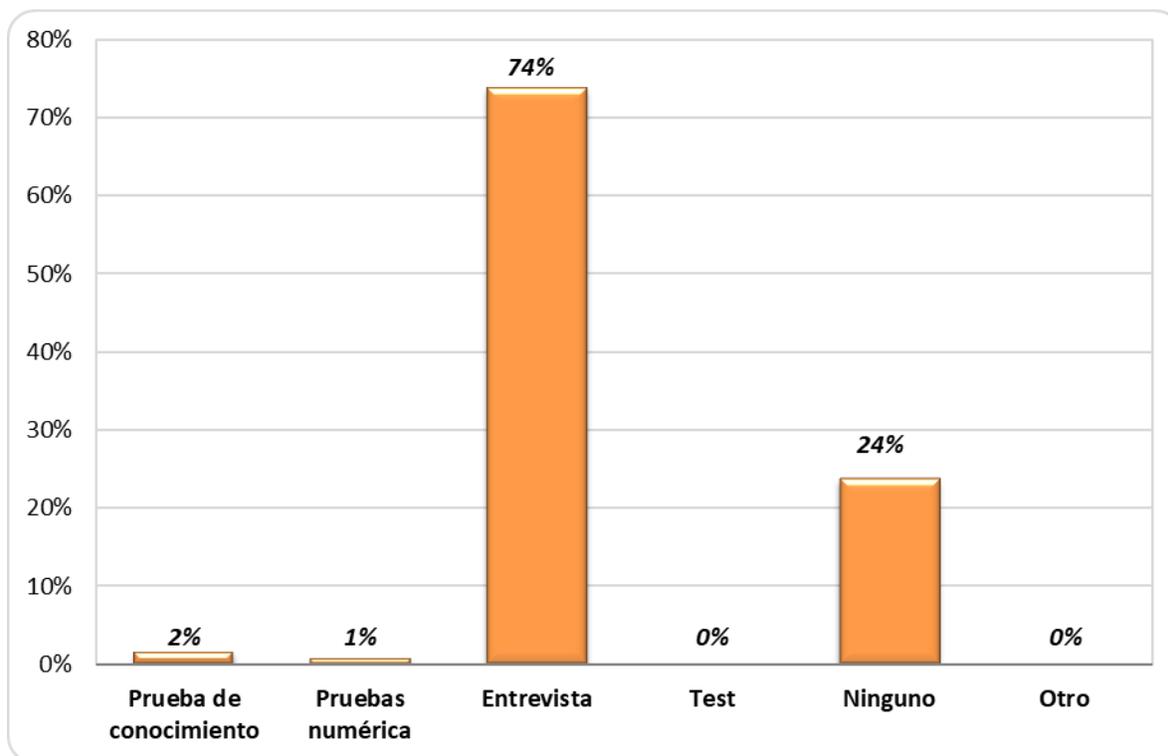


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

Los resultados indican que el 97% de los encuestados que ingresaron a las sucursales a laborar es por medio del canal de recomendación, lo cual es muy bueno y confiable; sin embargo, es un proceso que limita dentro de la organización, ya que con mucha frecuencia sucede que solamente se presenta un candidato, el que es contratado de inmediato, por lo que no permite tener más postulantes a la plaza vacante, para seleccionar por el que tenga mejores capacidades. Cabe mencionar que prácticamente no se invierte económicamente en este proceso y en la mayoría de las ocasiones, tampoco se utilizan canales de publicidad o anuncios para la plaza vacante.

Pregunta No. 4: ¿Cuál de las siguientes técnicas le realizaron para ingresar a trabajar en la empresa?

Gráfica No.4 Pruebas de Selección



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

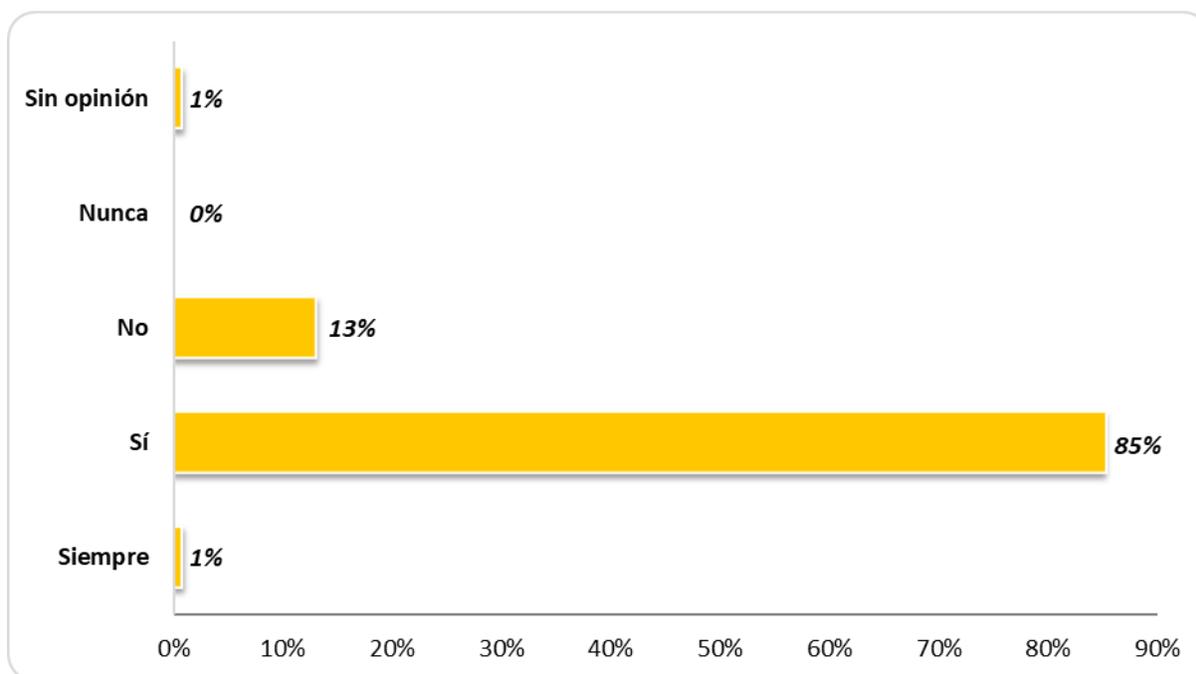
Es importante señalar que a la mayoría de los colaboradores correspondiente al 74% se le entrevistó, más no se le aplicó ninguna prueba de conocimiento, de habilidades o de personalidad entre otras como estipula la Gestión de Recursos Humanos. Deben de tener presente que con el proceso de selección les permitirá identificar a los candidatos idóneos, así como reducir la cantidad de solicitantes que no llenan el perfil, esto con el propósito de elegir solamente a las personas que cuentan con las calificaciones adecuadas para el puesto. Sin embargo, en dicha organización no se lleva a cabo, lo cual afecta directamente al cliente interno como la externo, por lo errores se llegarán a cometer en el futuro en el puesto de trabajo.

Inducción:

La inducción en la organización tiene un gran aporte en el colaborador para que se desarrolle con calidad y eficiencia su puesto de trabajo. Por lo que se verificó el procedimiento que se lleva a cabo. Para ello se formularon las siguientes interrogantes:

Pregunta No. 6: ¿Le describieron o especificaron el puesto que iba cubrir?

Gráfica No.6 **Inducción**

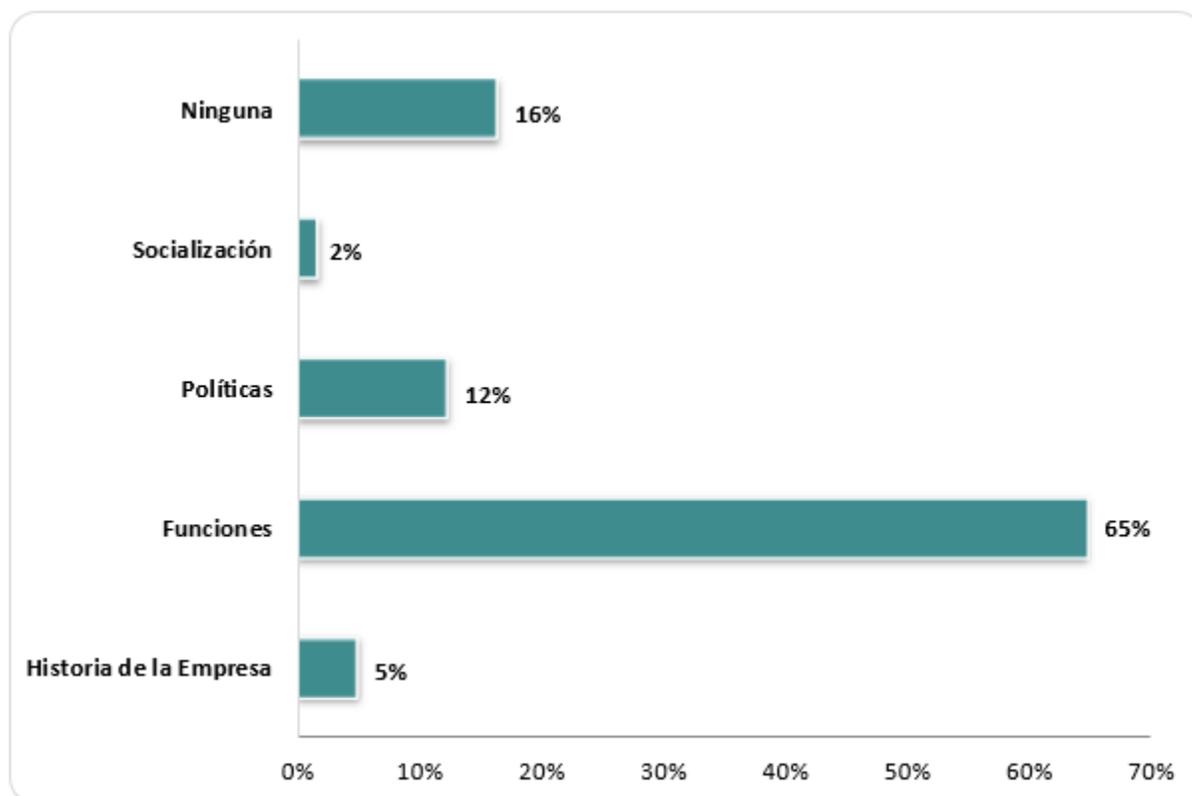


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La segunda pregunta hace referencia a la información se le proporcionó en la inducción que se le brindo al colaborador de nuevo ingreso:

Pregunta No. 7: ¿Qué información se le brindó cuando ingresó a la empresa?

Gráfica No.7 Información proporcionada en la Inducción



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

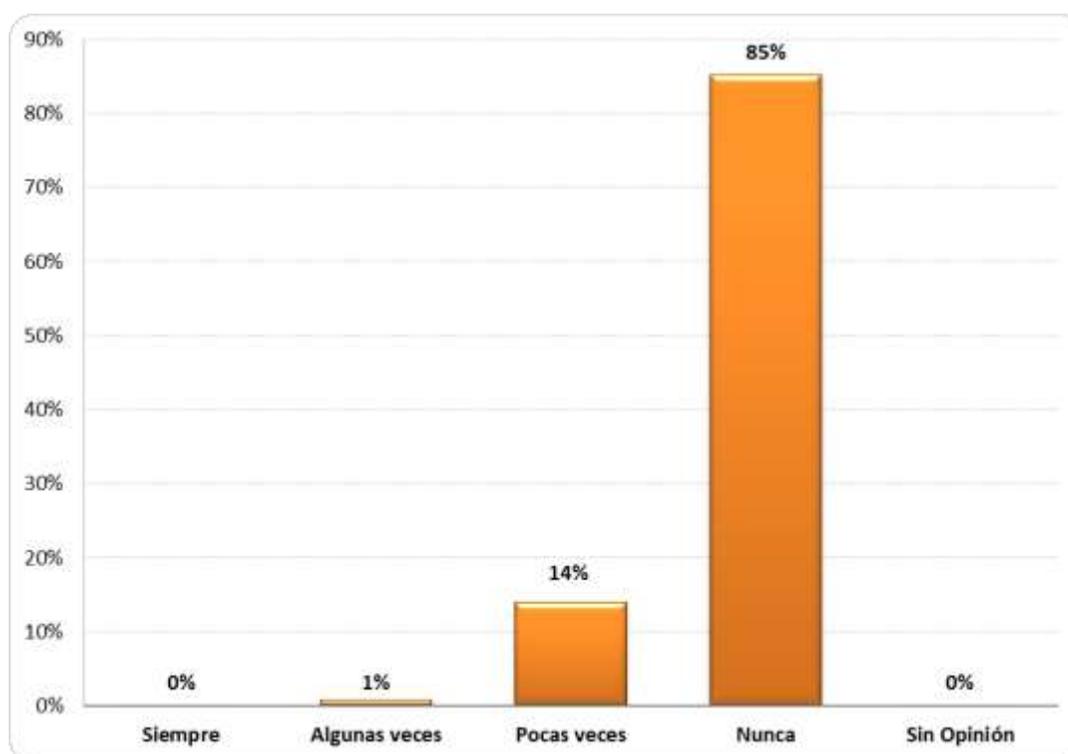
Por lo tanto, se puede mencionar que se brinda una inducción de forma empírica, ya que en la mayoría de las ocasiones es el compañero, jefe y administrador quienes apoyan con el tema quienes brindan la información sobre su puesto de trabajo, razón por la cual los colaboradores lo consideran importante. Se debe tener presente que dicho procedimiento surge también para que el nuevo colaborador se familiarice con la organización, con los colaboradores y con su puesto de trabajo.

Capacitación:

Es necesario identificar el modo de contribuir al desarrollo de los colaboradores para que cumplan sus actividades en su puesto de trabajo, por lo que se define la capacitación como las actividades que ayudan a los colaboradores a manejar responsabilidades futuras o bien a fortalecer las actividades actuales.

Pregunta No. 8: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

Gráfica No.8 Capacitaciones recibidas



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión de Recursos Humanos y su relación con la productividad laboral.

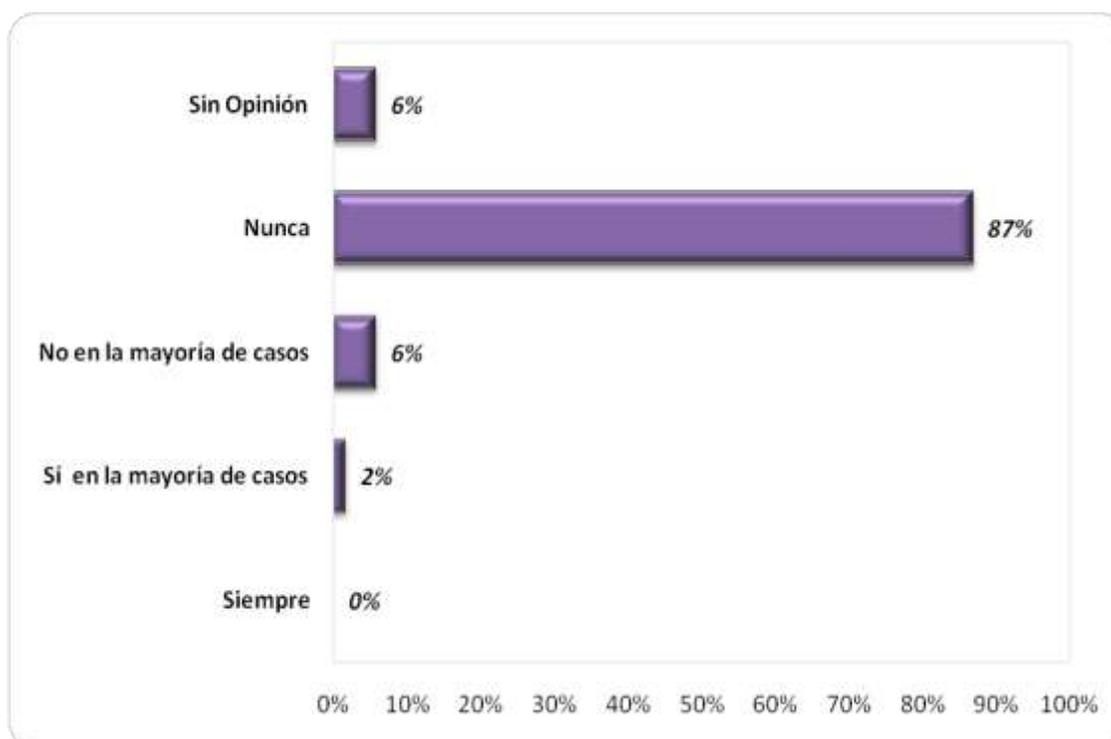
En la organización, en ocasiones esporádicas han brindado capacitación a los colaboradores, lo cual se ha llevado a cabo de parte de los Gerentes hacia los administradores, así como en algunas ocasiones de los proveedores hacia los colaboradores. Pero de parte de la organización hacia los colaboradores, no se ha llevado a cabo capacitaciones.

Evaluación del Desempeño

Se consultó si se promueve en su ámbito de trabajo la evaluación de desempeño, buscando conocer el punto de vista del colaborador sobre el tema y la importancia que se le brinda.

Pregunta No. 9: ¿Le han realizado evaluación del desempeño?

Gráfica No.9 Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

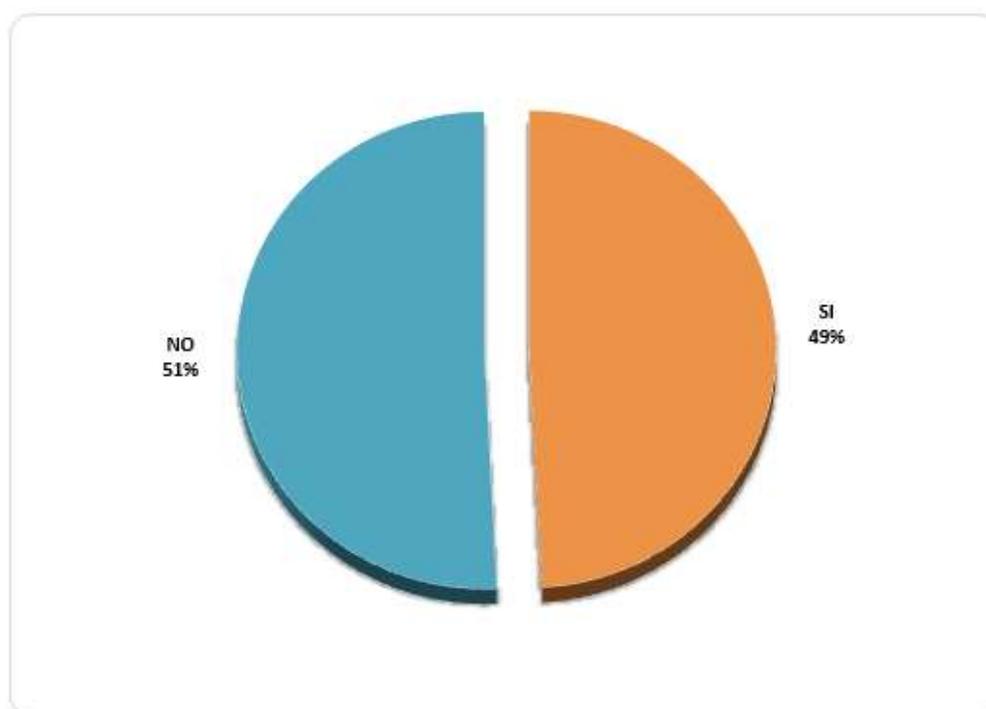
De acuerdo con los resultados obtenidos se destaca que al 87% nunca le han pasado una evaluación de desempeño. Esto es por la falta de conocimiento de los administradores y jefes de tienda. En ocasiones se ha llevado a cabo de forma empírica, y no se deja por escrito lo establecido, por lo que no se puede controlar las reincidencias o bien, los aspectos de mejora.

Higiene y Seguridad:

Dado que la seguridad es un elemento clave de la labor del personal, a continuación, se presentan dos preguntas que ampliarán la información de cómo se lleva a cabo el tema en la organización.

Pregunta No. 10: ¿La empresa le ha dado a conocer que tiene reglamento de seguridad de higiene?

Gráfica No.10 **Higiene y Seguridad**

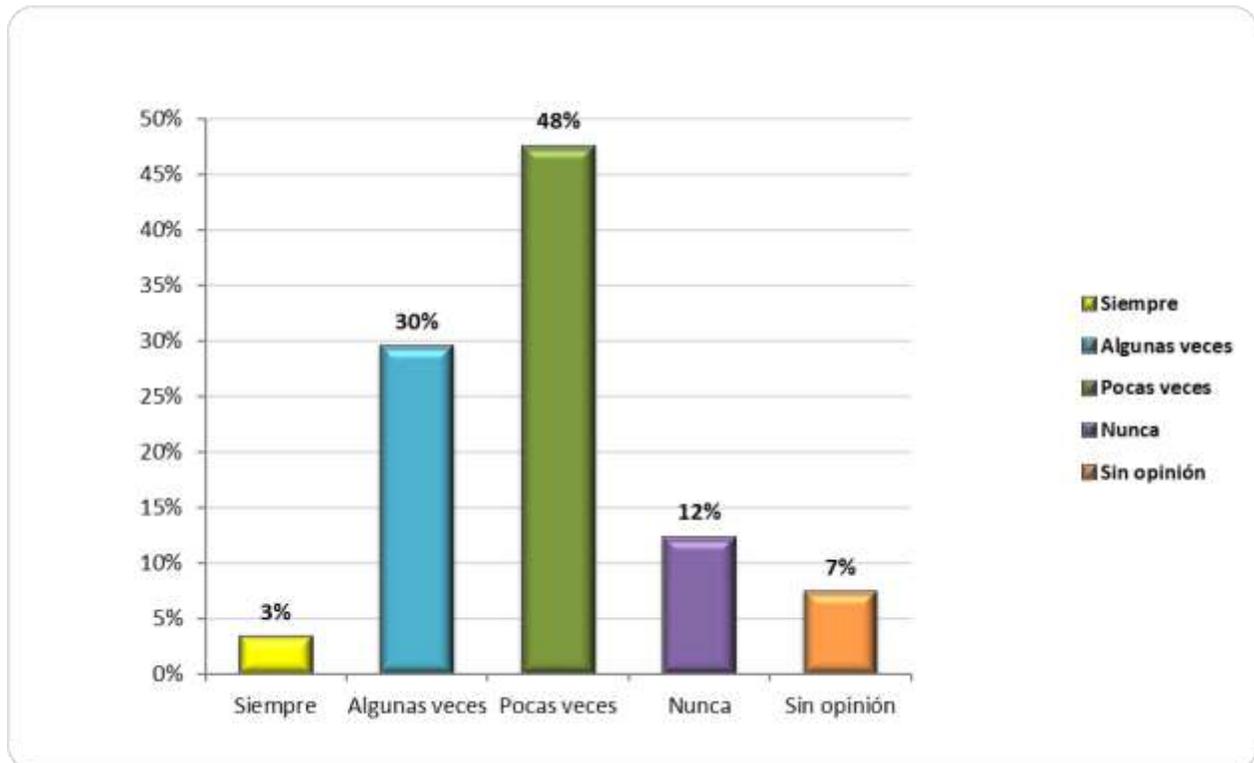


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

Brindar un reglamento de Seguridad e Higiene para los colaboradores puede evitar accidentes más en el giro del negocio de la empresa, por lo que en contrato de trabajo, se les adjunto una hoja que conlleva aproximadamente diez ítems, en donde se hace mención de ciertos aspectos para evitar accidentes, las cuales fueron establecidas por Gerencia por ello es que se refleja que el 49% indica que sí se ha dado a conocer, y el 51% menciona que no se ha hecho.

Pregunta No. 11: ¿Cuenta con el equipo de seguridad necesario para realizar su labor diariamente?

Gráfica No.11 Uso de equipo de Seguridad e Higiene



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

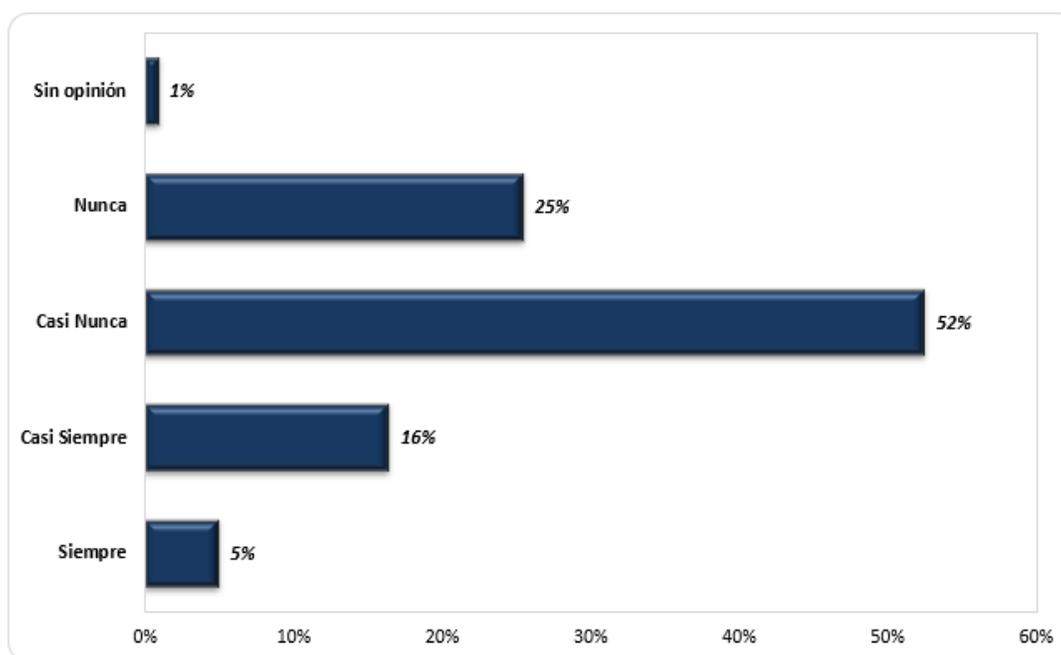
La gráfica hace mención que por el giro del negocio de la organización se debe considerar que es de suma importancia que cada colaborador cuente con el equipo de protección necesario para desarrollar su trabajo, sin embargo, se refleja un porcentaje bajo de quienes si cuenta con el equipo de seguridad (Casco, mascarilla, botas especiales, cinturón, guastes, lentes entre otros). Por lo que es necesario llevar un control sobre de los colaboradores que, si poseen el equipo y los que no cuenta con ello, así como establecer instrucciones del uso del equipo, ya que hoy en día la empresa no posee.

Compensación:

Como lo menciona el autor Werther que los incentivos van vinculados con la compensación y el desempeño debido a que se les otorga su pago por obtener los resultados establecidos. Así mismo los colaboradores que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño va a determinar en gran medida sobre el ingreso que van a obtener. A continuación, se presenta grafica que hace referencia al tema:

Pregunta No. 12: ¿Se le brinda algún tipo de compensación aparte de su salario?

Gráfica No.12 Compensación



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

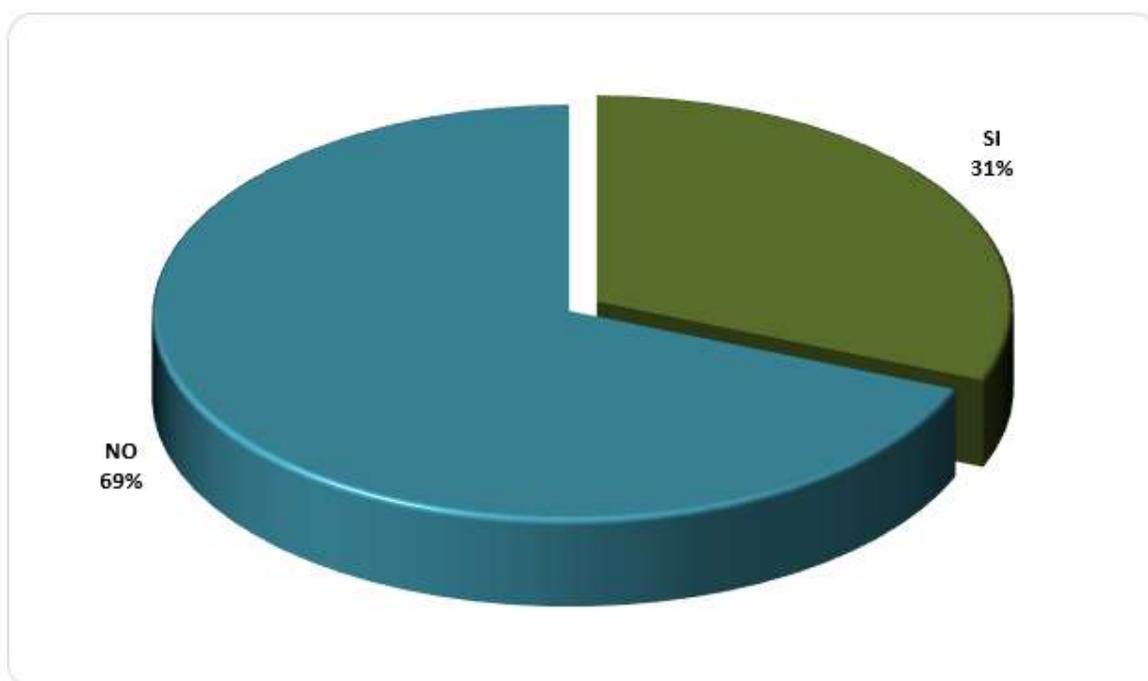
Según el resultado de la gráfica No. 12 refleja que no cuenta con programas de incentivos. Se brinda bonos sobre ventas, el cual es un tema que lo tiene a su cargo la gerente administrativa, por ello, no se puede mencionar porcentajes o cantidades que se les brinda a los colaboradores; es decir, es un tema confidencial.

Indicador de Eficacia:

Para poder llegar a una eficacia dentro de una organización es necesario establecer si se cuenta estándares de medición para la ejecución del trabajo individual y organizacional. Por lo tanto, se presentaron las siguientes interrogantes:

Pregunta No. 13: ¿Le han dado a conocer las metas individuales que debe cumplir?

Gráfica No.13 Cumplimiento de Metas Individuales



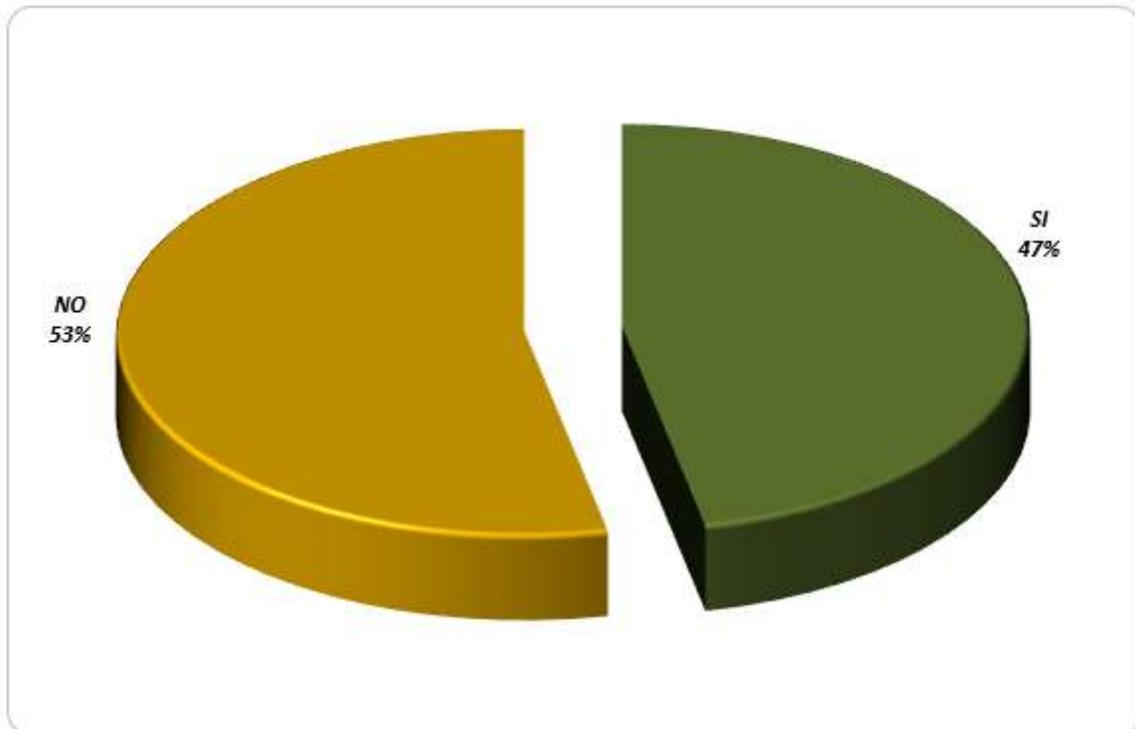
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

Es importante que los colaboradores identifiquen las metas sobre las cuales deberá entregar resultados de su trabajo ya que es un factor determinante para mantener su rendimiento laboral. Por lo que la gráfica refleja sobre si le dan a conocer las metas para medir su desempeño laboral, en donde el 69% no tiene claro cuáles son las metas que debe cumplir. En este caso quienes deben de informar son los Administradores a los jefes de las sucursales y ellos a los colaboradores.

A continuación, se presente la segunda interrogante con relación al tema de metas:

Pregunta No. 14: ¿Le han dado a conocer las metas por departamento o sucursal que debe cumplir?

Gráfica No.14 Conocimiento de Metas por Departamento y/o Sucursal

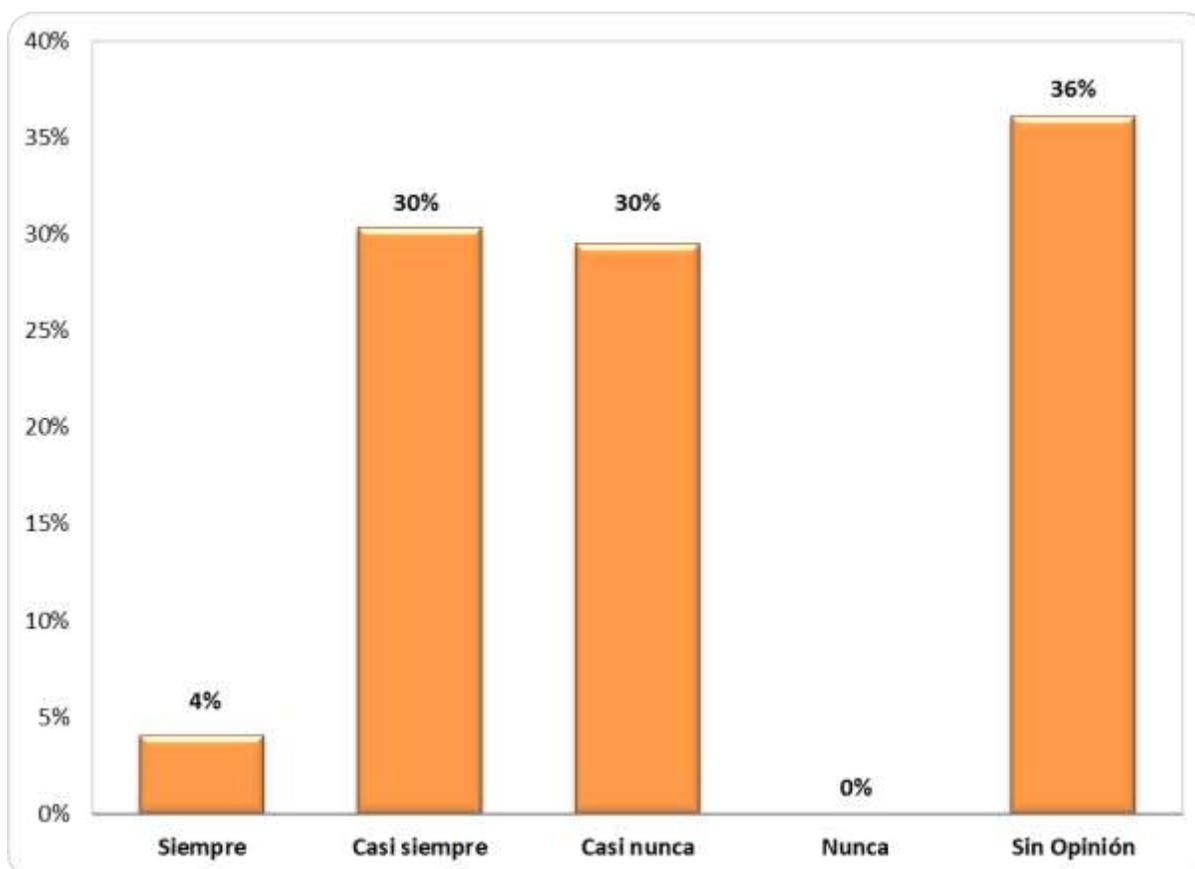


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La tercera pregunta se consolidan las respuestas de cómo ha sido el cumplimiento de metas como equipo de trabajo:

Pregunta No. 15: ¿Cómo departamento de trabajo o sucursal cumple con las metas mensuales establecidas por gerencia?

Gráfica No.15 Cumplimiento de Metas Departamentos y/o Sucursales



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

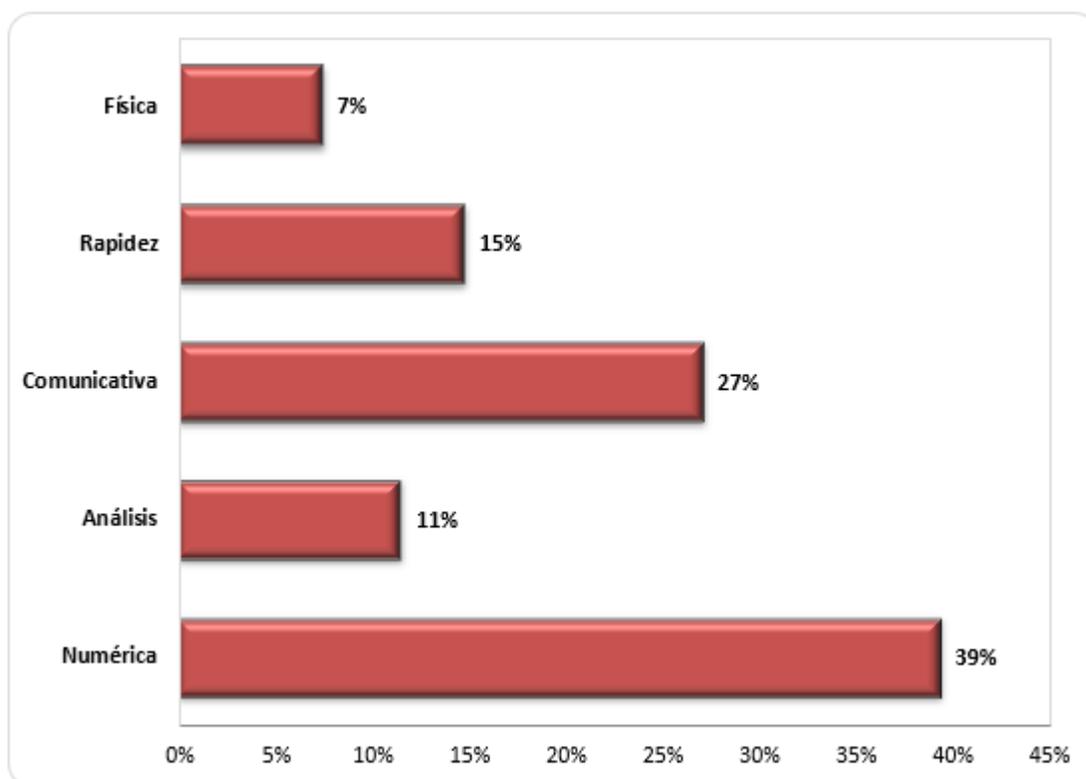
Con respecto a las gráficas No. 14 y 15, existen varios factores que pueden estar afectado el logro de las metas, uno de ellos es la relación con la comunicación, ya que no a todos los colaboradores se les da a conocer las metas que gerencia estableció, así como la falta de personal en los puestos de trabajo, experiencia y conocimiento, entre otros, que hacen que las sucursales no cumplan con las metas.

Indicadores de la Eficiencia

Tal como se definió en el marco teórico la eficiencia es el resultado de comparar el rendimiento real del colaborador. La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollando por el individuo y esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. El criterio eficiencia toma en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir determinados fines. Para ello se presenta las siguientes gráficas:

Pregunta No. 16: ¿Qué habilidades usted considera que debe tener en el puesto de trabajo que desempeña?

Gráfica No.16 Habilidades requeridas para el puesto

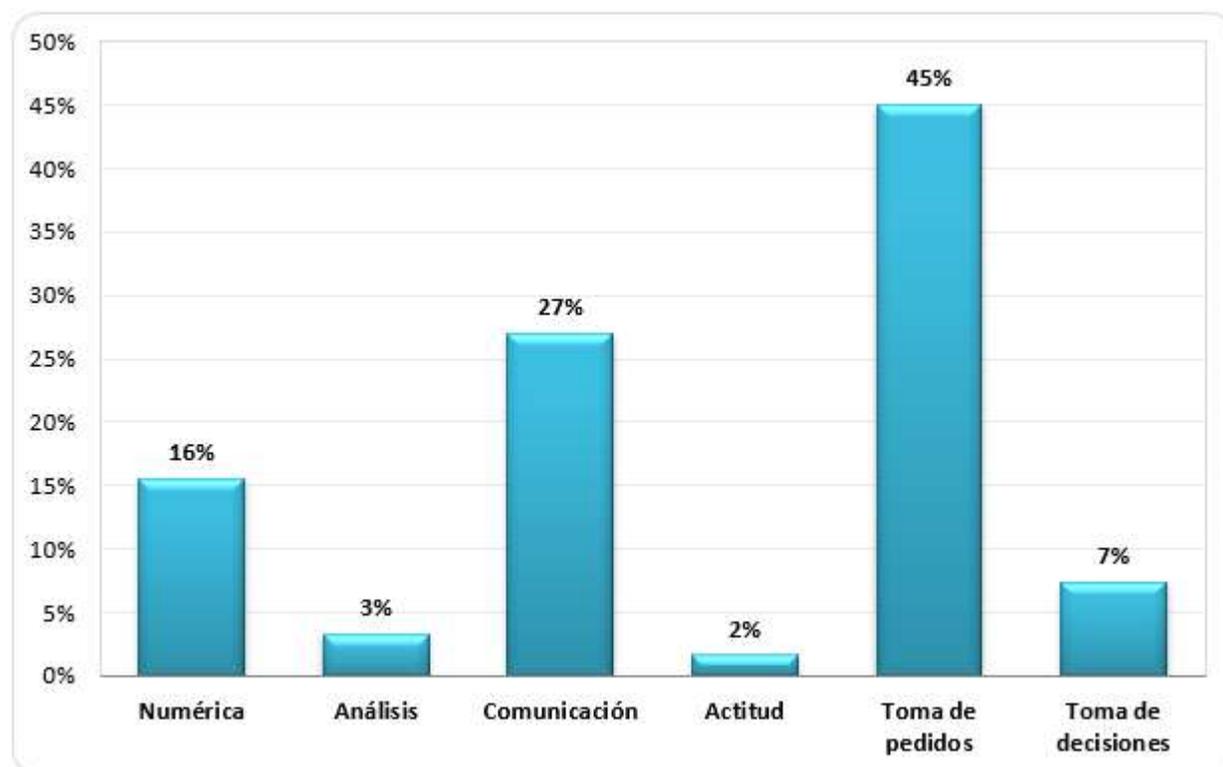


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La segunda pregunta detalla la naturaleza de errores cometidos en la organización.

Pregunta No. 17: ¿En cuáles de las siguientes situaciones se comenten más errores?

Gráfica No.17 Naturaleza de los errores realizados

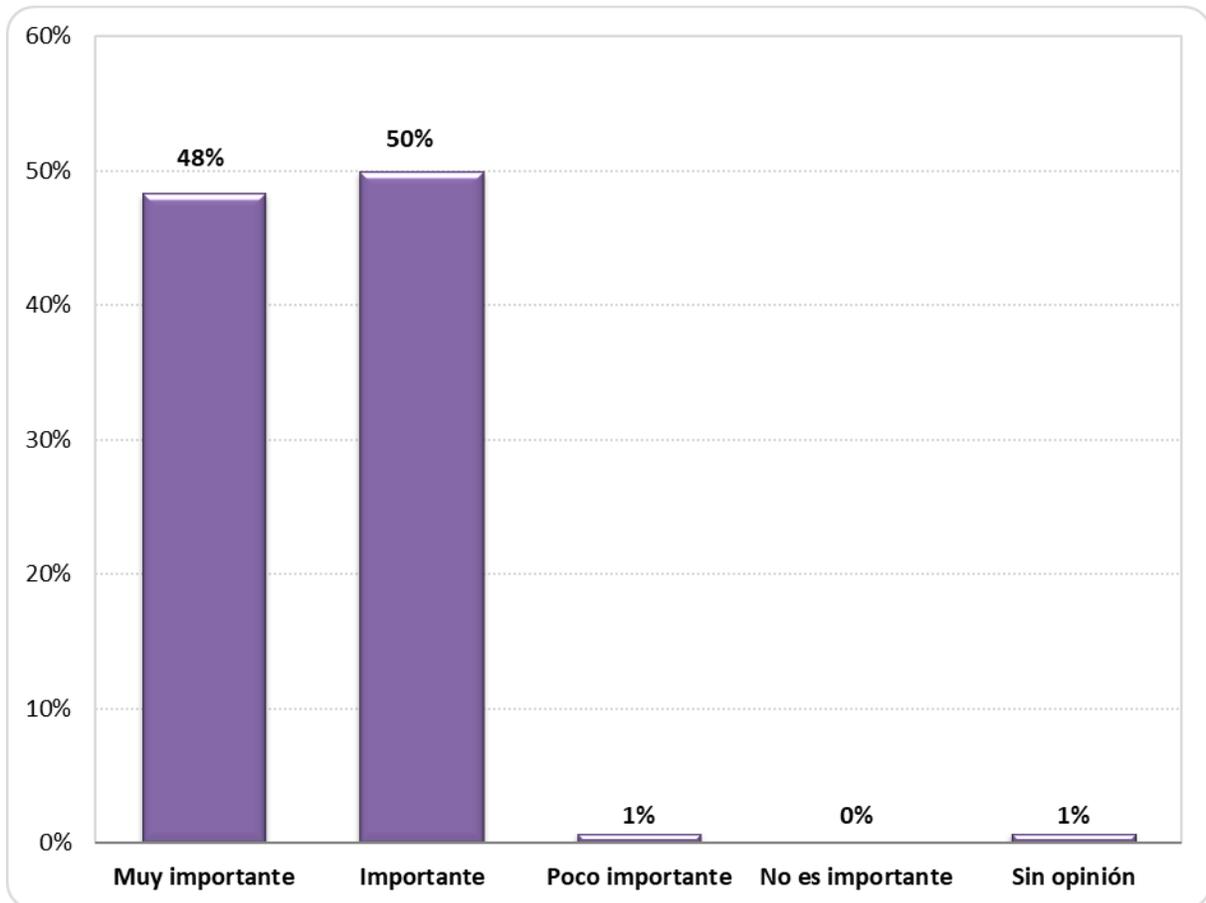


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

Según lo indicado en la gráfica No. 16, los colaboradores mencionan qué habilidades son importantes para desarrollar un buen trabajo y para dejar de reincidir en los siguientes errores: toma de pedidos, en la habilidad numérica, así como en la falta de comunicación entre los colaboradores, en el análisis de la resolución de problemas que se presente y la toma de decisiones sobre las situaciones que se pueden presentar diariamente. Las habilidades mencionadas son las necesarias en las sucursales como en el área administrativa.

Pregunta No. 18: ¿En su opinión qué tan importante considera el tener experiencia para trabajar en sucursales?

Gráfica No.18 Experiencia

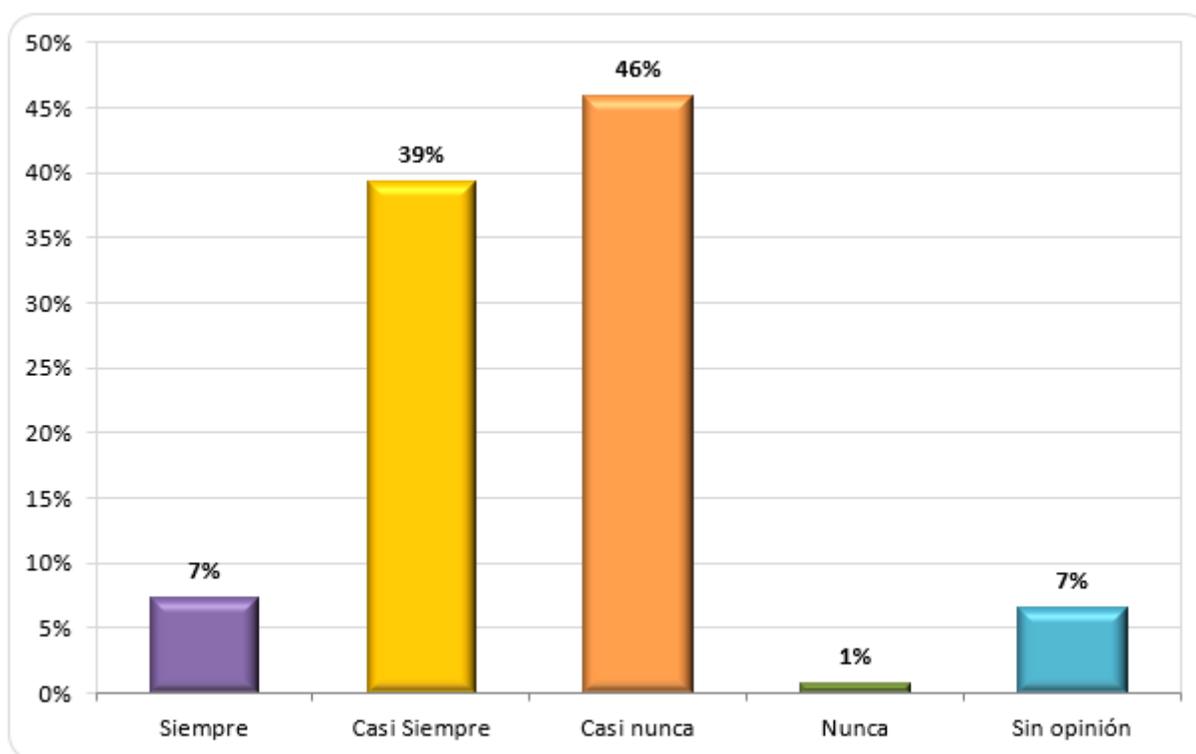


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

Lo que se refleja la gráfica es que el 98% consideran importante contar con la experiencia para trabajar en las sucursales, por lo que es necesario que se tome en cuenta en el momento de llevar a cabo la selección a los puestos de trabajo.

Pregunta No. 19: ¿Considera que cuenta con el tiempo necesario para ejecutar las actividades laborales?

Gráfica No.19 **Tiempo**

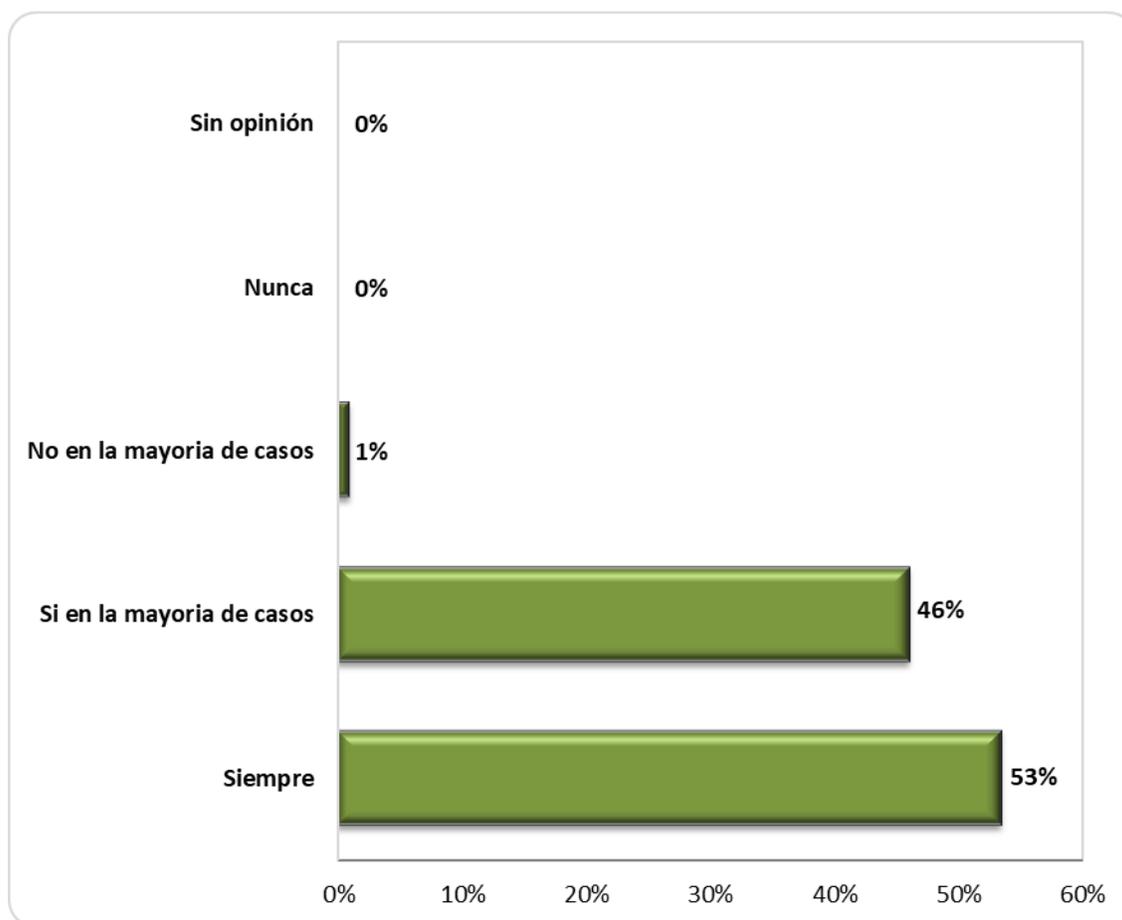


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

Como parte de la eficiencia es entregar ya sea un servicio o producto en tiempo para que el cliente este satisfecho, se les consulta a los colaboradores si cuentan con el tiempo necesario para realizar su actividades laborales y más del 50% indican que no se cuenta, con el tiempo necesario, esto es debido por falta de procedimiento, así como la alta rotación que se tiene, en ciertas áreas se da porque existen temporadas de siembra y cosecha y el personal prefiere ir a trabajar por la paga a estos lugares. Otro factor también puede ser que los colaboradores no poseen las habilidades que requieren el puesto o bien el colaborador no está satisfecho en su puesto de trabajo.

Pregunta No. 20: ¿Qué usted tenga conocimiento sobre el área de trabajo ayuda a reducir el tiempo para terminar las tareas laborales?

Gráfica No.20 Conocimiento sobre puesto de trabajo



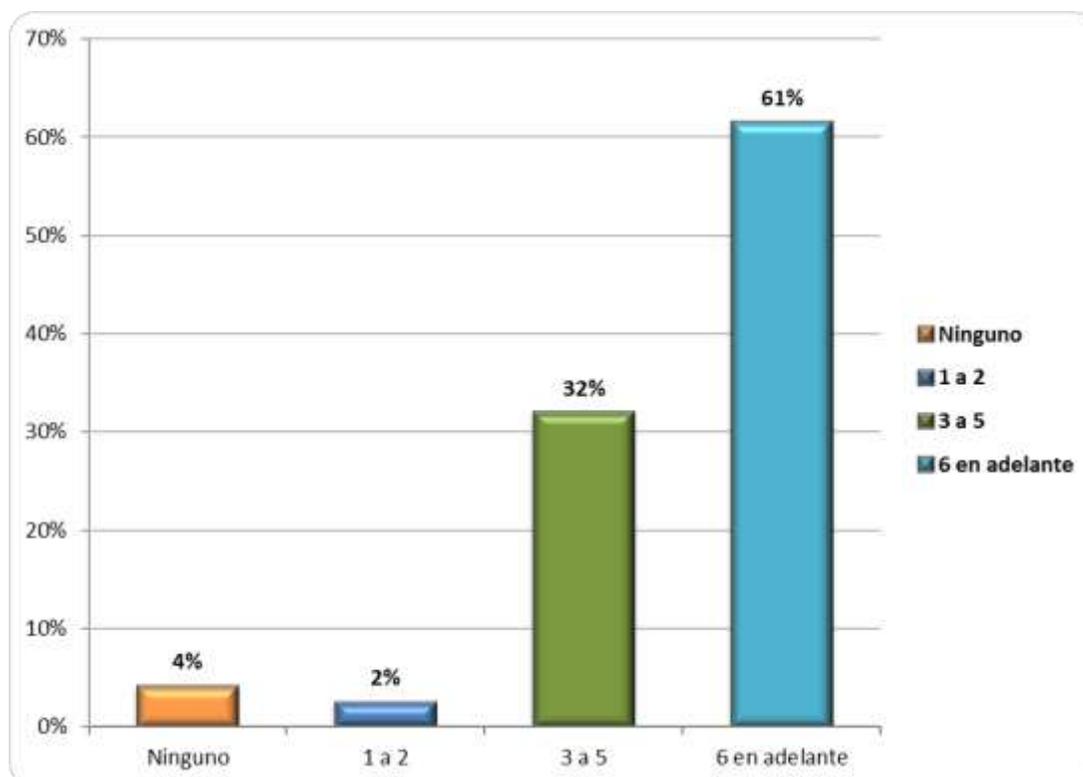
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La gráfica menciona lo importante que es el conocimiento de los colaboradores para que ejecuten sus labores y cómo es que esto ayuda a la reducción de tiempo, el 53% indica que siempre ayudará el contar con el conocimiento en el área del puesto de trabajo. Sin embargo, cuando ingresan a laborar la mayoría de los colaboradores mencionaron que no tenían conocimiento sobre el giro del negocio de la empresa. Dicho conocimiento los colaboradores lo han adquirido por medio del compañero del trabajo y jefes.

Por último, se hace mención nuevamente sobre el indicador de eficacia, para hacer énfasis sobre productividad que se maneja en las sucursales.

Pregunta No. 21: ¿Cuántas devoluciones o anulaciones de pedidos se realizan en la semana?

Gráfica No.21 Devoluciones Semanales



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La mayoría de las sucursales tiene un alto número de devoluciones, ya que el 62% realiza devoluciones de seis en adelante en la semana, seguida de 32% que se encuentra en un rango de tres a cinco por semana, un 2% de una a dos devoluciones por semana, y 4% que no realiza ninguna a la semana. Las causas son varias entre ellas se puede mencionar: la falta de comunicación entre el vendedor, servicios al cliente y jefe de bodega, la cantidad o medida de los productos que se envía a los clientes es la incorrecta, los tiempos de entrega de dos días (un día completo de llegada y otro de regreso, es decir hasta dos días), entre otras, la cual afecta no solo en la sucursal sino también a otros departamentos, y los gastos que genera una devolución o anulación que sería costo por diesel, depreciación de vehículo, tiempo, papel y actividad humana.

Cuadro No. 5 Cuadro Resumen

4.2 Presentación de Resultados de entrevistas a Gerentes, y RRHH.

VARIABLES	RESULTADOS		
	GERENTES	RRHH	DISCUSIÓN
Planeación de Recursos Humanos	Los cuatro gerentes indicaron que se sí ejecuta una planeación de Recursos Humanos de acuerdo con los objetivos establecidos y las necesidades de la organización, sin embargo todo se hace de forma empírica, y quienes lo llevan a cabo son los administradores y en ocasiones los Jefes de Tienda.	La colaboradora hace mención de que no se cuenta con una planeación de Recursos Humanos, que todo lo que ha ido aprendiendo ha sido por medio de la investigación, así como ha recibido apoyo a la Gerente Administrativa, que ella únicamente lleva la base de datos de los colaboradores de forma electrónica y física en general como de IGGSS, IRTRA (no paga planilla) y altas y bajas de los colaboradores para elaboración de finiquitos como contratos de trabajo.	El éxito a largo plazo de una organización es contar el capital humano más adecuado en cada uno de los puestos de trabajo. Por lo puede identificar que algunos procedimientos se está llevando a cabo empíricamente.
Reclutamiento	Los cuatro gerentes mencionaron que la primera opción es reclutamiento interno, debido a que se tiene como política brindar la oportunidad de crecimiento a los colaboradores dentro de la organización. Si no hay colaborador para el puesto se recurre al reclutamiento externo, que el encargado de dicho procedimiento es el administrador y/o Jefe del Departamento (Este en el caso del área administrativa) quien inicia el proceso por medio de recomendación, seguido de anuncio del periódico o rótulo en la sucursal.	Expresó que apoya en ocasiones con algunos administradores buscando información del nuevo colaborador, que ya fue contratado. Por lo que no tienen conocimiento de cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento en las sucursales, únicamente en ocasiones le comentan que quien lleva a cabo la actividad es el administrador o jefe. Sin embargo en el área administrativa apoya recibiendo los Curriculum Vitae de los posibles candidatos, para luego entregarlos a Gerencia o al jefe de área.	En dicha etapa no se lleva a cabo mayor procedimiento ya que en su mayoría cuando se necesita llenar una plaza vacante se lleva el proceso de "recomendación", porque consideran que es la vía que les ha funcionado, sin embargo algo que menciono la encarga de Recursos Humanos es que la rotación de personal es alta en las sucursales, ahora en el área administrativa si existe estabilidad laboral. Por lo tanto no existe un proceso de reclutamiento.
Selección	Los cuatros gerentes hacen mención que se solicita, el Curriculum Vitae y que llenen la solicitud de empleo, para que luego el administrador o el Jefe del Departamento (Este en el caso del área administrativa) los entreviste, en ocasiones los Gerentes son entrevistados a los candidatos.	En el caso de Recursos Humanos apoyo en cuanto a pasar pruebas, llamar referencias y a generar información de internet, en cuanto se trata del área administrativa. En las Sucursales, menciona que quienes llevan a cabo el proceso son los administradores y jefes de las Unidades.	La entrevista es lo único que se lleva a cabo en las sucursales, según lo mencionado por los administradores y los Gerentes. En cuanto al área administrativa si se pasa prueba de conocimientos únicamente (quienes elaboraron la prueba son los Jefes de área). En general es lo que se lleva a cabo, ninguno menciona que se prepara o se tiene algún documento establecido en donde sugieran como se debe de entrevistar. Solamente tomar en cuenta que los Gerentes indicaron que las sucursales quien llevaba a cabo el proceso es el administrador, pero los Jefes de tienda también están llevando a cabo el proceso.
Contratación	Se contrata por tiempo indefinido, debido a los puesto de trabajo son fijos dentro de la organización, fue lo que indicaron los cuatro Gerentes. También hicieron mención que las personas encargadas de contratar son los administradores en las sucursales, y en el área administrativa, tanto el Jefe del área como el Gerente llegan a un conceso para cubrir la plaza vacante.	De parte de Recursos Humanos no se contrata, es por medio de los administradores y jefes. Ella lleva el control de las altas para que firmen contrato, así como dar de alta en el IGSS, IRTA e INTECAP.	El contrato es de forma escrita, donde se detalla obligaciones y responsabilidades, tanto para el patrono como para el colaborador, esto de lleva a cabo después del tiempo de prueba (2 meses). Personas que contratan, administradores, jefes de tienda, Jefe de área y rara vez Gerentes.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas a los Gerentes

VARIABLES	RESULTADOS		
	GERENTES	RRHH	DISCUSIÓN
Inducción	De los cuatro gerentes; uno indica que siempre se brinda inducción, dos que casi siempre y uno que nunca. Mencionaron que la inducción que se brinda es directamente sobre el puesto de la plaza vacante, y quien realiza el proceso son los mismo compañeros de las Sucursales. Ellos consideran que la inducción es parte fundamental para los colaboradores de nuevo ingreso, pero no cuentan con el proceso formal y establecido.	En cuanto a la inducción menciona que no tiene mayor información sobre el tema, que ha observado en el área administrativa, quien lleva dicho función es el jefe de área. En la sucursales no sabe quien lo tiene a cargo, ni tampoco cual es procedimiento.	Es un factor determinante en el inicio de relación con el nuevo colaborador, ya que se debe familiarizar con la organización, sin embargo se le hace ver cuáles son sus responsabilidades en su puesto únicamente, mas no se brinda inducción como menciona los autores de ciertos libros, es decir se lleva a cabo de forma empírica. Hay que mencionar que la inducción es necesaria para que el colaborador se adapte lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.
Capacitación y Desarrollo	Dos de los cuatro gerentes indicaron que siempre se les brinda capacitación a colaboradores y los otros indicaron que casi nunca se capacita a los colaboradores. Consideran que la capacitación es importante para los colaboradores, ya que ayudaría a mejoras en su puesto de trabajo.	No se brinda capacitaciones en la organización, y si en algún momento se lleva a cabo es de parte de los proveedores para los colaboradores de la Unidades de Negocio.	Si la organización desea ser productiva; la capacitación es un factor que ayuda a que el colaborador amplíe sus conocimientos, así como sus habilidades, para producir más, y mejorar métodos de trabajo, logrando ser eficientes. Por lo que urge que capacite a dentro de la organización porque no cuentan con capacitaciones.
Evaluación de Desempeño	Con dicho tema dos gerentes indicaron que siempre se hace evaluación, otro indica que casi siempre y la gerente administrativa indica que casi nunca. Para la evaluación no se cuenta con un procedimiento, se hace de forma empírica. Los aspectos que toma en cuenta la para evaluación: cumplimiento de objetivos, la habilidad y conocimientos puestos en práctica. No indicaron cada cuanto tiempo se lleva a cabo.	Se tienen cada cierto tiempo reuniones con los gerentes en el área administrativa, sin embargo no que le informan sus fortalezas o debilidades, se habla de cómo se ha estado trabajando con la Unidades de Negocio, dichas reuniones son imprevistas. Ahora bien en las Unidades de Negocio, no se sabe si se llevan a cabo, por que únicamente los gerentes visitan las tiendas cada cierto tiempo. No se lleva un control de las reuniones, ni de las visitas en las unidades de negocio, fue lo que menciono quien en esta en Recursos Humanos	Una evaluación de desempeño en realidad no se lleva a cabo, en la organización en general.
Compensación	La gerente administrativa indicó que se les brinda el salario según su desempeño laboral. Los otros tres gerentes indicaron que si se brinda ciertos reconocimientos económicos (bonos y horas extras) en las negocio, esto debido al cumplir las metas de ventas y en ocasiones se les incentiva con pagos de alimentación por ejemplo: compra de pizza.	Indicó que este tema lo ven únicamente los gerentes directamente con los colaboradores, no se tiene conocimiento ni mayor información. Así mismo la persona que acredita planilla y comisiones es la Gerente Administrativa.	Parte de la motivación del colaboradores son las compensaciones que los atrae, en la organización no se tiene establecido estándares sobre el tema, los colaboradores saben que tienen que vender para adquirir bonos, esto en las sucursales, ahora bien en el área administrativa no a todos se les brinda bono de productividad.
Higiene y Seguridad	Un gerente indica que siempre se cuenta con programas de Higiene y Seguridad, y los otros tres indicaron que no cuentan con ello, ya que la realidad es que no hay un manual o bien un programa sobre dicho tema, únicamente se cuenta con unas observaciones que se adjuntan en el contrato de trabajo. Con referencia a la pregunta si cuenta con el equipo de seguridad necesario, los tres gerentes mencionaron que si cuenta con el equipo de Seguridad e Higiene y uno indicó que no. Posiblemente porque se les brinda el siguiente equipo: Casco, Chaleco, faja, lentes mascarillas y guantes.	No se lleva un control, sobre el equipo que se entrega a cada colaborador, según el puesto a desempeñar, únicamente se entrega conforme los jefes de las unidades de negocio lo solicitan a la persona del envió de útiles y enseres. El equipo que se les entrega es el siguiente: Casco, Chaleco, faja, lentes mascarillas y guantes.	Como lo menciona un de los gerentes manuales, capacitaciones, charlas de prevención no se tienen para evitar accidentes dentro de la organización.
Cumplimiento de Metas	En el establecimiento de metas, tanto individual como por trabajo de equipo los gerentes indican que si establecen las metas, para que estas sean cumplidas por los colaboradores esto en las Unidades de Negocio, y en el área administrativa se establece por entrega de información, es decir en base a tiempos de trabajo.	Recursos Humanos no es el medio para informar metas, esto lo hace directamente los Gerentes. En el área administrativa el área de contabilidad, para fecha de entrega de informes únicamente.	Se establecen metas únicamente en ventas, en las unidades de negocio, y el área administrativa en tiempo. Pero no existen otro tiempo de metas que puedan apoyar la rentabilidad de la organización y que los colaboradores estén enterados. Así mismo en cuanto a las metas de ventas, no todos se enteran de las metas que deben cumplir.
Resultados de Negocio	Los gerentes mencionan que donde se tiene mucha reincidencia en la entrega de pedidos y las devoluciones esto debido falta de procedimientos. Como tal se refleja en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Para Recursos Humanos el tema de la productividad no puede brindar una opinión, ya que no tiene la información sobre temas que le ayuden a determinar si es hay productividad o no de parte de los colaboradores, solo puede mencionar que cuando se les solicita apoyo para envió de documentación para llevar control de los colaboradores, hay deficiencia.	Existen muchos errores de partes de las sucursales, lo cual ha hecho que se pierda tiempo, gastos de energía humana, entre otros, por lo que si se considera que debe de mejorar dicho tema. El problema principal lo constituye la eficiencia, la eficacia y la productividad de la organización.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas a los Gerentes

4.3 Resultados obtenidos de la encuesta realizada

A continuación, se presenta la tabla resumen de respuestas obtenidas de los colaboradores, para llevar a cabo los cálculos de las medidas estadísticas, y así obtener el índice de correlación de Pearson, en donde (x) será la Gestión del Departamento de Recursos Humanos como variable independiente y (y) será los Resultados de Negocio como variable dependiente. Cabe mencionar que las sucursales se distribuyeron por áreas, las cuales se establecieron al inicio (Ver página No. 66).

Cuadro No. 6 Frecuencia de las preguntas con relación hacia las variables para cálculos de Medidas Estadísticas

No.	ÁREA ADMINISTRATIVA		ÁREA METROPOLITANA		ÁREA NORTE		ÁREA NOR ORIENTE		ÁREA SUR ORIENTE		ÁREA CENTRAL		ÁREA SUR OCCIDENTE		ÁREA NOR OCCIDENTE		ÁREA PETÉN	
	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
1	7	74	2	12	1	12	9	56	0	9	8	28	1	19	12	89	4	49
2	17	85	3	16	4	21	16	86	3	17	38	191	2	14	25	127	15	77
3	0	34	0	8	0	10	1	38	0	10	1	82	0	12	0	54	0	34
4	17	76	3	16	4	21	5	18	1	9	32	166	5	26	25	127	13	68
5	12	58	2	10	0	7	0	26	2	11	6	81	2	16	1	70	1	40
6	17	68	4	16	4	19	14	69	4	19	30	147	5	21	26	107	17	68
7	17	68	4	16	5	21	13	61	4	18	23	119	4	22	18	92	13	64
8	5	45	0	8	1	12	0	40	0	10	0	80	0	13	0	58	0	39
9	17	82	0	10	0	10	2	36	0	11	0	80	0	12	0	54	0	34
10	7	45	4	20	3	17	14	74	0	5	12	87	4	22	10	67	13	69
11	14	73	4	16	1	13	10	64	3	19	14	121	1	18	5	83	0	49
12	7	47	3	17	5	20	5	52	2	16	1	106	0	18	3	79	2	50
13	7	45	3	16	4	21	7	46	1	9	2	47	0	6	10	67	1	21
14	9	53	3	16	1	9	8	50	3	17	23	131	1	10	6	51	7	45
15	8	41	4	17	5	22	5	25	3	18	8	109	1	13	3	79	0	29
16	8	65	4	16	0	14	1	49	1	15	7	120	2	39	4	39	2	39
17	16	78	3	14	1	13	7	53	5	21	26	137	2	18	8	84	8	55
18	16	78	4	16	5	24	18	83	5	23	39	177	6	27	27	116	17	78
19	16	66	3	15	1	17	10	67	3	19	15	132	3	21	12	90	6	52
20	17	78	4	17	5	21	17	81	5	22	39	182	6	28	27	121	17	75
21	8	49	4	16	0	5	1	27	1	8	1	56	0	6	3	79	8	42
TOTAL	242	1308	61	308	50	329	163	1101	46	306	325	2379	45	381	225	1733	144	1077

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

En las siguientes tablas se muestra el resumen con detalle de los resultados de cada sucursal, con respecto a la Gestión del Departamento de Recurso Humanos y su relación con los Resultados de negocio en las empresas que se dedican a distribuir materiales de construcción en el sector comercial.

Las sucursales se distribuyeron en nueve áreas para los cálculos de las medidas estadísticas, y así se obtuvo el índice de correlación de Pearson. Para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{X})(y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{X})^2} \sqrt{\sum (y - \bar{Y})^2}}$$

DATOS:

r	=	Coefficiente de la Correlación lineal
x	=	Variable Independiente
\bar{X}	=	Media de la variable independiente
X^2	=	Variable independiente elevada al cuadrado
y	=	Variable Dependiente
\bar{Y}	=	Media de la variable dependiente
Y^2	=	Variable dependiente elevada al cuadrado
\sqrt{x}	=	Raíz Cuadrada de variable independiente
\sqrt{y}	=	Raíz Cuadrada de variable dependiente
Σ	=	Sumatoria

Cuadro No. 7 Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA						
x		\dot{X}	X_2	Y	\bar{Y}	Y_2
7	-	4.52	20.46	74	11.71	137.22
17		5.48	29.99	85	22.71	515.94
0	-	11.52	132.80	34	-28.29	800.08
17		5.48	29.99	76	13.71	188.08
12		0.48	0.23	58	-4.29	18.37
17		5.48	29.99	68	5.71	32.65
17		5.48	29.99	68	5.71	32.65
5	-	6.52	42.56	45	-17.29	298.80
17		5.48	29.99	82	19.71	388.65
7	-	4.52	20.46	45	-17.29	298.80
14		2.48	6.13	73	10.71	114.80
7	-	4.52	20.46	47	-15.29	233.65
7	-	4.52	20.46	45	-17.29	298.80
9	-	2.52	6.37	53	-9.29	86.22
8	-	3.52	12.42	41	-21.29	453.08
8	-	3.52	12.42	65	2.71	7.37
16		4.48	20.04	78	15.71	246.94
16		4.48	20.04	78	15.71	246.94
16		4.48	20.04	66	3.71	13.80
17		5.48	29.99	78	15.71	246.94
8	-	3.52	12.42	49	-13.29	176.51
242				1308		
11.52		0.08	547.24	62.29	-0.09	4,836.29
r		0.08	-0.09	-0.007	-0.000044	
		23.39	69.54	1,626.84		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La información del cuadro anterior refleja que el índice posee correlación negativa muy baja por la falta de aplicación de Gestión del Departamento de Recursos Humanos, en oficinas administrativas, incluyendo a los administradores de las sucursales. Lo cual puede ser ocasionado por la falta de conocimientos en cuanto la planeación de la Gestión de Recursos Humanos, ya que los administradores y los jefes de área son los que llevan a cabo el proceso de seleccionar, reclutar, contratar, brindar inducción, al personal que labora en la organización.

Cuadro No. 8 Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Metropolitana

ÁREA METROPOLITANA					
x	\dot{X}	X_2	Y	\bar{Y}	Y_2
2	- 0.90	0.82	12	-2.67	7.11
3	0.10	0.01	16	1.33	1.78
0	- 2.90	8.44	8	-6.67	44.44
3	0.10	0.01	16	1.33	1.78
2	- 0.90	0.82	10	-4.67	21.78
4	1.10	1.20	16	1.33	1.78
4	1.10	1.20	16	1.33	1.78
0	- 2.90	8.44	8	-6.67	44.44
0	- 2.90	8.44	10	-4.67	21.78
4	1.10	1.20	20	5.33	28.44
4	1.10	1.20	16	1.33	1.78
3	0.10	0.01	17	2.33	5.44
3	0.10	0.01	16	1.33	1.78
3	0.10	0.01	16	1.33	1.78
4	1.10	1.20	17	2.33	5.44
4	1.10	1.20	16	1.33	1.78
3	0.10	0.01	14	-0.67	0.44
4	1.10	1.20	16	1.33	1.78
3	0.10	0.01	15	0.33	0.11
4	1.10	1.20	17	2.33	5.44
4	1.10	1.20	16	1.33	1.78
61			308		
2.90	0.10	37.81	14.67	-0.07	202.67
r	0.10	-0.07	-0.007	-0.0000800	
	6.15	14.24	87.54		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La sucursal que se encuentra ubicada en la capital de Guatemala refleja que la correlación es negativa muy baja, la aplicación de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos. Se puede mencionar como parte que tiende a afectar es el proceso de reclutamiento y selección, se realiza únicamente por medio del canal de recomendación.

Cuadro No. 9 Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Norte

ÁREA NORTE					
x	\dot{X}	X_2	Y	\bar{Y}	Y_2
1	- 1.38	1.91	12	-3.67	13.44
4	1.62	2.62	21	5.33	28.44
0	- 2.38	5.67	10	-5.67	32.11
4	1.62	2.62	21	5.33	28.44
0	- 2.38	5.67	7	-8.67	75.11
4	1.62	2.62	19	3.33	11.11
5	2.62	6.86	21	5.33	28.44
1	- 1.38	1.91	12	-3.67	13.44
0	- 2.38	5.67	10	-5.67	32.11
3	0.62	0.38	17	1.33	1.78
1	- 1.38	1.91	13	-2.67	7.11
5	2.62	6.86	20	4.33	18.78
4	1.62	2.62	21	5.33	28.44
1	- 1.38	1.91	9	-6.67	44.44
5	2.62	6.86	22	6.33	40.11
0	- 2.38	5.67	14	-1.67	2.78
1	- 1.38	1.91	13	-2.67	7.11
5	2.62	6.86	24	8.33	69.44
1	- 1.38	1.91	17	1.33	1.78
5	2.62	6.86	21	5.33	28.44
0	- 2.38	5.67	5	-10.67	113.78
50			329		
2.38	0.02	84.95	15.67	-2.73	626.67
r	0.02	-2.73	-0.055	-0.0002366	
	9.22	25.03	230.73		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

Aun teniendo solamente una sucursal en el municipio de Tactic del departamento de Alta Verapaz, la tabla detalla un índice de correlación negativa muy bajo -0.0002366, con referencia a la Gestión del Departamento de Recursos Humanos. Los factores que más afectan a dicha sucursal es la falta de conocimiento y experiencia en los colaboradores, que repercuten en el logro de las metas, así como en la incidencia de constantes devoluciones. La falta de capacitación y contar con el equipo necesario para desarrollar sus actividades laborales es lo que se hacen mención en las gráficas presentadas anteriormente.

Cuadro No. 10 Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Nor Oriente

ÁREA NOR ORIENTE					
x	\dot{X}	X_2	Y	\bar{Y}	Y_2
9	1.24	1.53	56	3.57	12.76
16	8.24	67.87	86	33.57	1,127.04
1 -	6.76	45.72	38	-14.43	208.18
5 -	2.76	7.63	18	-34.43	1,185.33
0 -	7.76	60.25	26	-26.43	698.47
14	6.24	38.91	69	16.57	274.61
13	5.24	27.44	61	8.57	73.47
0 -	7.76	60.25	40	-12.43	154.47
2 -	5.76	33.20	36	-16.43	269.90
14	6.24	38.91	74	21.57	465.33
10	2.24	5.01	64	11.57	133.90
5 -	2.76	7.63	52	-0.43	0.18
7 -	0.76	0.58	46	-6.43	41.33
8	0.24	0.06	50	-2.43	5.90
5 -	2.76	7.63	25	-27.43	752.33
1 -	6.76	45.72	49	-3.43	11.76
7 -	0.76	0.58	53	0.57	0.33
18	10.24	104.82	83	30.57	934.61
10	2.24	5.01	67	14.57	212.33
17	9.24	85.34	81	28.57	816.33
1 -	6.76	45.72	27	-25.43	646.61
163			1101		
7.76	0.04	689.81	52.43	-0.03	8,025.14
r	0.04	-0.03	-0.001	-0.0000005	
	26.26	89.58	2,352.83		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La correlación de Pearson refleja que las cuatro sucursales que conforman el área de Nor Oriente (Sanarate I y II, Guastatoya y el Estor) muestran una escala negativa con valor de -0.0000005, una de las posibles causantes es la falta de una guía para saber qué hacer en ciertos casos hace que la toma de decisiones no sea la correcta.

Cuadro No. 11 Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Sur Oriente

ÁREA SUR ORIENTE					
x	\dot{X}	X_2	Y	\bar{Y}	Y_2
0	- 2.19	4.80	9	-5.57	31.04
3	0.81	0.66	17	2.43	5.90
0	- 2.19	4.80	10	-4.57	20.90
1	- 1.19	1.42	9	-5.57	31.04
2	- 0.19	0.04	11	-3.57	12.76
4	1.81	3.27	19	4.43	19.61
4	1.81	3.27	18	3.43	11.76
0	- 2.19	4.80	10	-4.57	20.90
0	- 2.19	4.80	11	-3.57	12.76
0	- 2.19	4.80	5	-9.57	91.61
3	0.81	0.66	19	4.43	19.61
2	- 0.19	0.04	16	1.43	2.04
1	- 1.19	1.42	9	-5.57	31.04
3	0.81	0.66	17	2.43	5.90
3	0.81	0.66	18	3.43	11.76
1	- 1.19	1.42	15	0.43	0.18
5	2.81	7.89	21	6.43	41.33
5	2.81	7.89	23	8.43	71.04
3	0.81	0.66	19	4.43	19.61
5	2.81	7.89	22	7.43	55.18
1	- 1.19	1.42	8	-6.57	43.18
46			306		559.14
2.19	1.20	63.24	14.57	0.03	559.14
r	1.20	0.03	0.036	0.0001914	
	7.95	23.65	188.04		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La correlación de Pearson reflejada en la sucursal de Santa Rosa es de una escala positiva muy baja con valor de 0.0001914 con respecto al tema de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos. Lo que más se marca en la sucursal es la falta de estabilidad de los colaboradores, lo que hace que existan plazas vacantes pendientes de cubrir. La inducción que se brinda a los colaboradores de nuevo ingreso no es óptima para el desempeño, así como la falta de equipo en su puesto de trabajo. No se les hace evaluación de desempeño para que identifiquen en que deben de mejorar.

Cuadro No. 12 Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Central

ÁREA CENTRAL					
x	\dot{X}	X_2	Y	\bar{Y}	Y_2
8	- 7.48	55.89	28	-85.29	7,273.65
38	22.52	507.32	191	77.71	6,039.51
1	- 14.48	209.56	82	-31.29	978.80
32	16.52	273.04	166	52.71	2,778.80
6	- 9.48	89.80	81	-32.29	1,042.37
30	14.52	210.94	147	33.71	1,136.65
23	7.52	56.61	119	5.71	32.65
0	- 15.48	239.51	80	-33.29	1,107.94
0	- 15.48	239.51	80	-33.29	1,107.94
12	- 3.48	12.08	87	-26.29	690.94
14	- 1.48	2.18	121	7.71	59.51
1	- 14.48	209.56	106	-7.29	53.08
2	- 13.48	181.61	47	-66.29	4,393.80
23	7.52	56.61	131	17.71	313.80
8	- 7.48	55.89	109	-4.29	18.37
7	- 8.48	71.85	120	6.71	45.08
26	10.52	110.75	137	23.71	562.37
39	23.52	553.37	177	63.71	4,059.51
15	- 0.48	0.23	132	18.71	350.22
39	23.52	553.37	182	68.71	4,721.65
1	- 14.48	209.56	56	-57.29	3,281.65
325			2379		
15.48	-21.08	3899.24	113.29	-0.09	40,048.29
r	-21.08	-0.09	1.897	0.0001518	
	62.44	200.12	12,496.31		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

En la presente tabla se refleja que la Gestión del Departamento Recursos Humanos tiene una correlación positiva muy baja de 0.0001518, en las siguientes sucursales: Chimaltenango, Comalapa, Tecpán, Patzún, Santa Lucia, Palín, Gomera y Patzicia. Sin embargo, existe una deficiente en cuanto al tema de capacitación, Higiene y Seguridad laboral, así como en compensación. En cuanto a la compensación hacen mención que no tienen claro sus metas a cumplir.

Cuadro No. 13 Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Sur Occidente

ÁREA SUR OCCIDENTE					
x	X̄	X ₂	Y	Ȳ	Y ₂
1	- 1.14	1.31	19	0.86	0.73
2	- 0.14	0.02	14	-4.14	17.16
0	- 2.14	4.59	12	-6.14	37.73
5	2.86	8.16	26	7.86	61.73
2	- 0.14	0.02	16	-2.14	4.59
5	2.86	8.16	21	2.86	8.16
4	1.86	3.45	22	3.86	14.88
0	- 2.14	4.59	13	-5.14	26.45
0	- 2.14	4.59	12	-6.14	37.73
4	1.86	3.45	22	3.86	14.88
1	- 1.14	1.31	18	-0.14	0.02
0	- 2.14	4.59	18	-0.14	0.02
0	- 2.14	4.59	6	-12.14	147.45
1	- 1.14	1.31	10	-8.14	66.31
1	- 1.14	1.31	13	-5.14	26.45
2	- 0.14	0.02	39	20.86	435.02
2	- 0.14	0.02	18	-0.14	0.02
6	3.86	14.88	27	8.86	78.45
3	0.86	0.73	21	2.86	8.16
6	3.86	14.88	28	9.86	97.16
0	- 2.14	4.59	6	-12.14	147.45
45			381		
2.14	-0.94	86.57	18.14	0.05	1,230.57
r	-0.94	0.05	-0.047	-0.0001440	
	9.30	35.08	326.39		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

La correlación de Pearson en las sucursales de que se encuentran ubicadas en municipio de San Pedro y Panajachel del departamento de Sololá refleja una relación negativa muy baja -0.0001440 de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos, debido a la falta de conocimiento y experiencia en el giro del negocio de la empresa, por lo que llega a repercutir en el al tema de cumplimiento de metas, devoluciones y anulaciones que son constantes.

Cuadro No. 14 Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Nor Occidente

ÁREA NOR OCCIDENTE					
x	\dot{X}	X_2	Y	\bar{Y}	Y_2
12	1.43	2.04	89	8.38	70.24
25	14.43	208.18	127	46.38	2,151.19
0	-10.57	111.76	54	-26.62	708.57
25	14.43	208.18	127	46.38	2,151.19
1	-9.57	91.61	70	-10.62	112.76
26	15.43	238.04	107	26.38	695.95
18	7.43	55.18	92	11.38	129.53
0	-10.57	111.76	58	-22.62	511.62
0	-10.57	111.76	54	-26.62	708.57
10	-0.57	0.33	67	-13.62	185.48
5	-5.57	31.04	83	2.38	5.67
3	-7.57	57.33	79	-1.62	2.62
10	-0.57	0.33	67	-13.62	185.48
6	-4.57	20.90	51	-29.62	877.29
3	-7.57	57.33	79	-1.62	2.62
4	-6.57	43.18	39	-41.62	1,732.15
8	-2.57	6.61	84	3.38	11.43
27	16.43	269.90	116	35.38	1,251.81
12	1.43	2.04	90	9.38	88.00
27	16.43	269.90	121	40.38	1,630.62
0	-10.57	111.76	39	-41.62	1,732.15
222			1693		
10.57	-2.83	2009.14	80.62	0.58	14,944.95
r	-2.83	0.58	-1.641	-0.0002995	
	44.82	122.25	5,479.65		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

En las sucursales de Huehuetenango I y II, Chichicastenango, Quiché, Uspantán y Barillas la correlación de Person se encuentra posicionada en negativo muy bajo con -0.0002995 en relación con la Gestión del Departamento de Recursos Humanos. En sucursales mencionadas no se cumple con todo el proceso de la Gestión de Recurso Humano, ya que no tienen conocimiento para llevar a cabo actividades que esto conlleva, tampoco reciben capacitaciones que le ayude conocer como lo deben de llevar a cabo.

Cuadro No. 15 Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Petén

ÁREA PETÉN					
x	\dot{X}	X_2	Y	\bar{Y}	Y_2
4	- 2.86	8.16	49	-2.29	5.22
15	8.14	66.31	77	25.71	661.22
0	- 6.86	47.02	34	-17.29	298.80
13	6.14	37.73	68	16.71	279.37
1	- 5.86	34.31	40	-11.29	127.37
17	10.14	102.88	68	16.71	279.37
13	6.14	37.73	64	12.71	161.65
0	- 6.86	47.02	39	-12.29	150.94
0	- 6.86	47.02	34	-17.29	298.80
13	6.14	37.73	69	17.71	313.80
0	- 6.86	47.02	49	-2.29	5.22
2	- 4.86	23.59	50	-1.29	1.65
1	- 5.86	34.31	21	-30.29	917.22
7	0.14	0.02	45	-6.29	39.51
0	- 6.86	47.02	29	-22.29	496.65
2	- 4.86	23.59	39	-12.29	150.94
8	1.14	1.31	55	3.71	13.80
17	10.14	102.88	78	26.71	713.65
6	- 0.86	0.73	52	0.71	0.51
17	10.14	102.88	75	23.71	562.37
8	1.14	1.31	42	-9.29	86.22
144			1077		
6.86	-0.06	850.57	51.29	-115.17	5,564.29
r	-0.06	-115.17	6.910	0.0031764	
	29.16	74.59	2,175.51		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

En cuanto a las sucursales ubicadas en el departamento de Peten, ubicadas en el municipio de San Benito, Libertad, Poptún, Sayaxché, se refleja una deficiencia, en la aplicación de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de 0.0031764, ya que la correlación de Pearson positiva muy baja. Los factores que están afectando es la falta de comunicación, conocimiento y actitud para el desarrollo de sus actividades, lo cual genera fricciones entre los mismos compañeros lo que hace que caiga en deficiencias.

Los cuadros anteriores reflejan los resultados de la ausencia de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en las áreas de trabajo que se estudiaron, donde la correlación estándar negativa muy baja se hizo presente en seis de nueve áreas, solamente el área de Petén, Sta. Rosa y área Central mostraron una correlación positiva.

Así mismo, con base en la información obtenida de cada una de las sucursales, se estableció en forma global, por medio del coeficiente de Pearson, la relación que existe entre las variables mencionadas. Los resultados globales por áreas se aprecian a continuación:

Cuadro No. 16 Resultado según fórmula de Coeficiente de Pearson por Áreas

ÁREA	x	X	X ₂	y	Y	Y ₂
Administrativa	-0.0000044	-0.0004231	0.000000179	17	1.67	2.78
Metropolitana	-0.0000800	-0.0004987	0.000000249	4	-11.33	128.44
Norte	-0.0000236	-0.0004423	0.000000196	5	-10.33	106.78
Nor Oriente	-0.0000005	-0.0004192	0.000000176	18	2.67	7.11
Sur Oriente	-0.0001914	-0.0006101	0.000000372	5	-10.33	106.78
Central	0.0001518	-0.0002669	0.000000071	39	23.67	560.11
Sur Occidente	-0.0001440	-0.0005627	0.000000317	6	-9.33	87.11
Nor Occidente	-0.0002995	-0.0007182	0.000000516	27	11.67	136.11
Petén	-0.0031764	-0.0035951	0.000012925	17	1.67	2.78
TOTALES	-0.003768		0.000014999	138		1,138.00
	-0.000418667	-0.007536	0.003873	15.33	0.03	33.73
r		-0.002946	0.03	-0.00008838	-0.0006766	
		0.003873	33.73	0.13063		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a colaboradores de las sucursales, tema análisis de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y su relación con los Resultados de Negocio.

El resultado del análisis refleja la ausencia de la Gestión del departamento de Recursos Humanos en todas las sucursales, debido a que no existen procesos establecidos que apoyen a los colaboradores en su desarrollo laboral; por lo tanto, se puede mencionar que al colaborador le afecta el hecho de no crecer laboralmente; es decir, ha creado una obsolescencia de conocimientos y habilidades. Lo antes mencionado repercute en el desarrollo y crecimiento de la organización, lo que significa que los resultados de negocio no sean los adoc, ni competitivos en comparación a las demás organizaciones

en el mercado del sector comercial, lo que comprueba la hipótesis de investigación: La aplicación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos, afecta los Resultados de Negocio de las empresas que se dedican a distribuir materiales de construcción en el sector comercial.

Siguiendo con el tema, se observa en el cuadro No. 16 el detalle de ventas por sucursales, esto con la finalidad de medir el nivel de precisión de metas cumplidas con respecto a lo establecido por gerencia:

Cuadro No. 17 Detalle de ventas Mensuales por Sucursal

SUCURSAL	MES												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
ZONA 09	115	116	120	100	98	70	105.2	70	95.8	98.5	108	109.3	1,205.80
CHIMAL	1025	988	500	825.5	985	752	1100	1120	1098.5	896	798	1113	11,201.00
COMALAPA	901	856	325	675	645.6	346	546	389	289	300	299	412.97	5,984.57
SANTA ROSA	7	689	601	406	420	401	580	387	398	419	300	402	5,010.00
TECPAN	200	115	120	98	80	100	150	105.71	198	106	109	290	1,671.71
SAN PEDRO	100	73.5	75	72	64	62.5	70.14	68	65	69	72	80	871.14
PATZUN	98	85	79	77	65	68	80	77	70	65	75	86	925.00
HUEHUE 1	1103.5	1001	963	988	700	701.5	1000	834	889	911	889	1009	10,999.00
HUEHUE 2	36.3	35	35	36.9	29	31	30.9	31	36.1	31.28	34	36	402.48
CHICHI	55	54.8	52	50	49.1	48	50.74	49	50	53.25	37	60	608.89
QUICHÉ	55	60	49.2	40.1	41.05	33	42	45	48	47.41	51	54.9	566.68
USPANTÁN	45	42.3	41.1	39	38	37	38	36	37	26.15	39	40	458.55
SANTA LUCIA	600	602	578.2	400	425	452	500	464	500	501	554.37	508	6,084.57
PALIN	189	186	180	166	140	170	152	148	165	131.02	186	185	1,998.02
GOMERA	106	97	95	96.3	70	85	98	63.67	90.1	98	102.3	110.2	1,111.57
SANARATE 1	1300	1250	1289	1175	1000	989	1203	1001.2	1009.98	903.82	1029	1300	13,450.00
SANARATE 2	59.28	61.3	55	50	49	49.8	51.01	49.75	56.9	50.2	57.98	59.8	650.00
GUASTATOYA	536	605.3	534.78	500	509	499.99	430.54	500	534.78	559	602	606	6,417.39
SAN BENITO	676	688	602.3	530	540	546.9	453.1	565	527.5	447.7	559.5	655	6,801.00
POPTÚN	600	708	602	591.67	410	489	506.13	697	517	697	676.9	605.3	7,100.00
LIBERTAD	289.1	298	285	256.9	275.24	201.77	269	275	289	247.05	300	342	3,328.06
SAYAXCHÉ	215.2	216	208	189	198	206	219	205.25	198.3	208.25	201	199	2,463.00
PANA	149.3	145.66	139.15	115.98	106.59	115.99	105.9	134.98	122.6	136.3	140	135.9	1,548.35
TACTIC	802.3	789	800.9	789.63	725.02	700	701.2	715.1	480.76	689.36	736.99	789.99	8,700.25
PATZICIA	45.01	36.99	39.99	35.98	31.2	40.9	38.9	21.78	46.9	40.1	51.13	61.87	490.75
EL ESTOR	88	82.74	83.5	70	69	70	65	71.01	69.05	70.08	71.72	79.9	890.00
BARRILLAS	175	180	171	175	120	161	170	165	149.4	115.55	125	185	1,890.95
TOTAL	9,570.97	10,071.59	8,624.12	8,528.96	7,882.80	7,427.35	8,755.76	8,288.45	8,030.67	7,917.02	8,214.89	9,516.13	102,828.71

Fuente: Información otorgada por Gerencia

Cuadro No. 18 Detalle de ventas Proyectadas Vrs. Ventas reales

VENTAS					
SUCURSAL	PROYECCIÓN 2018		CIERRE 2018		DIFERENCIAS
ZONA 09	Q	1,316.19	Q	1,205.80	Q (110.39)
CHIMAL	Q	11,248.85	Q	11,201.00	Q (47.85)
COMALAPA	Q	6,097.91	Q	5,984.57	Q (113.34)
SANTA ROSA	Q	5,009.71	Q	5,010.00	Q 0.29
TECPAN	Q	1,636.97	Q	1,671.71	Q 34.74
SAN PEDRO	Q	1,095.00	Q	871.14	Q (223.86)
PATZÚN	Q	955.25	Q	925.00	Q (30.25)
HUEHUE 1	Q	12,363.14	Q	10,999.00	Q (1,364.14)
HUEHUE 2	Q	549.50	Q	402.48	Q (147.02)
CHICHI	Q	824.00	Q	608.89	Q (215.11)
QUICHÉ	Q	448.81	Q	566.66	Q 117.85
USPANTÁN	Q	500.00	Q	458.55	Q (41.45)
SANTA LUCIA	Q	8,097.91	Q	6,084.57	Q (2,013.34)
PALÍN	Q	2,598.80	Q	1,998.02	Q (600.78)
GOMERA	Q	877.08	Q	1,111.57	Q 234.49
SANARATE 1	Q	15,890.00	Q	13,450.00	Q (2,440.00)
SANARATE 2	Q	820.00	Q	650.00	Q (170.00)
GUASTATOYA	Q	7,560.00	Q	6,417.39	Q (1,142.61)
SAN BENITO	Q	6,798.75	Q	6,801.00	Q 2.25
POPTÚN	Q	7,084.57	Q	7,100.00	Q 15.43
LIBERTAD	Q	3,363.14	Q	3,328.06	Q (35.08)
SAYAXCHÉ	Q	2,515.81	Q	2,463.00	Q (52.81)
PANA	Q	2,009.71	Q	1,548.35	Q (461.36)
TACTIC	Q	10,995.00	Q	8,700.25	Q (2,294.75)
PATZICIA	Q	589.00	Q	490.75	Q (98.25)
EL ESTOR	Q	1,090.00	Q	890.00	Q (200.00)
BARRILLAS	Q	2,030.00	Q	1,890.95	Q (139.05)
TOTAL	Q	114,365.10	Q	102,828.71	Q (11,536.39)

Los valores obtenidos difieren un poco con los datos establecidos por Gerencia, y con lo que en realidad se vende en cada sucursal por lo es necesario estabilizar las metas en cada una de las sucursales. (Dicha información fue brindada por Gerencia, a solicitud de ellos no se detallan el valor exacto en los montos.

4.4 Discusión e interpretación de resultados

Después de analizar los resultados obtenidos a través de los instrumentos que se les aplicaron a los colaboradores de las sucursales que se dedica a la distribución y comercialización de productos de construcciones, es necesario realizar una interpretación adecuada en donde se confrontan los mismos con el marco teórico y las respuestas proporcionadas por los sujetos de estudio dentro de los indicadores considerados para el estudio.

Planeación de Recursos Humanos de acuerdo con los resultados se indicó que sí realizan una planeación de recursos humanos en la organización, pero de manera empírica por el administrador y los Jefes de las sucursales o área, con el fin de llenar las plazas vacantes, aunque a veces el requerimiento de un nuevo colaborador se toma tiempo para la contratación, esto debido que el jefe de la sucursales lo solicita al administrador, luego pasan la solicitud al Gerente de área, quien da el visto bueno. Así mismo se analizó la información de especificaciones sobre deberes y responsabilidades que cada colaborador debe de cumplir en su puesto de trabajo, las cuales se les transmiten de forma verbal, por lo que considera que no es el proceso correcto debido a que puede afectar en un futuro con la duplicidad de tareas, o a la falta de responsabilidad de parte de los colaboradores.

En **el reclutamiento** se lleva acabo el interno y externo. En cuanto al reclutamiento se práctica muy poco, en cuanto al proceso de reclutamiento externo que llevan a cabo como primera opción y la más aplicada es por personas recomendadas lo cual hace que el procedimiento sea menos tardado y costo. Como última opción colocan anuncio para que las personas lleguen de forma espontánea, en la mayoría de las ocasiones quien realiza el procedimiento es jefe de sucursales, y en ocasiones el administrador. Cabe mencionar que no se tiene proceso o un guía para realizar el reclutamiento. Haciendo referencia con la teoría, el aplicar ambos medios de reclutamiento es beneficio, pero en este caso se le da prioridad el atraer a los candidatos recomendados,

por lo que no tendrá diversidad de opciones para poder atraer candidatos aptos para él y/o los puestos que se encuentren vacantes.

Para la selección los gerentes indicaron que no cuentan con un proceso establecido para la ejecución de la selección de los nuevos colaboradores, para ello solicitan el Curriculum Vitae, así como llenar la solicitud de empleo para luego aplicar la técnica de entrevista, realizada por el Administrador y jefe de sucursales. En cuanto al área administrativa si aplica pruebas de conocimiento, que es responsabilidad del jefe de área. Se ha mencionado que la selección es determinante, por lo que es necesario llevarlo de la mejor manera, tal cual lo indica la teoría para contar con la persona apta y capaz para desempeñar las labores que el puesto solicita. Sin embargo, los pasos que lleva a cabo en la organización para la selección del nuevo colaborador son escasos, por lo que no se puede garantizar que la contratación se la adecuada, ya que obvian pasos de la selección como: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicológicas y pruebas de personalidad.

En cuanto **el contrato** la organización sí poseen contrato de trabajo por escrito en donde detallan el compromiso entre colaborador y la empresa, reflejando las normas y disposiciones en las que los colaboradores deben desempeñar en su puesto de trabajo, condiciones de pago, entre otros, también está establecido que es de forma indefinida, lo que significa que no cuenta con tiempo específico para poner fin a la relación laboral. El contrato lo firman luego de un tiempo de prueba, el cual es de dos meses.

En cuanto a la **inducción** del nuevo colaborador, un porcentaje indicaron que se les brindó información sobre la organización, otros indicaron que sobre el puesto de trabajo, un mínimo porcentaje indicaron que se les brindó información sobre la misión, visión y objetivos de la organización; cabe mencionar que las personas que proporcionaron lo antes ya mencionado fueron los jefes de tienda y sus compañeros a través de charlas individuales, las cuales se llevaron a cabo conforme a las necesidades que se presentaban, mas no se lleva a cabo como lo indican los especialistas en Recursos Humanos. También se debe mencionar que la inducción, es

determinante entre los colaboradores y la empresa, ya que es de apoyo para el colaborador de nuevo ingreso, para que adapte en su puesto de trabajo y se siente parte de la organización. Hay que tomar en cuenta que la adaptación y la socialización son muy importantes para el colaborador como persona, ya que es un factor que genera beneficio en cuanto a la productividad del colaborador, hace que la rotación de personal sea menor, mejora los costos en reclutamiento, selección entre otros, por lo que toda empresa debe conocer la importancia del proceso para nuevo colaborador.

Con el tema de la **capacitación** en la organización no cuenta con un programa para los colaboradores, según respuesta de los colaboradores y los gerentes, aunque ellos saben que es necesario debido a que se debe de estar actualizados, ya que el mundo está en constante cambios y con ello las organizaciones. Dentro de la organización puede brindar solución con el tema de las devoluciones y anulaciones las cuales son de mucha reincidencia en las sucursales. Por lo tanto, los colaboradores necesitan adquirir nuevas habilidades y competencias, para que la empresa sea competitiva y se encuentre a la vanguardia para el logro de los objetivos organizacionales trazados.

Con la **Evaluación del Desempeño** según lo mencionado por los gerentes de área, dicho proceso lo realizan de manera empírica, debido que no tienen establecido un formato, tiempo y persona encargada de realizar evaluaciones; los gerentes establecen únicamente metas de ventas mensuales, quienes determinan si lograron cumplir o no. Para los demás procesos lo realizan únicamente por medio de la observación, lo cual lo ejecuta el jefe de tienda quien, en ocasiones, retroalimenta en que aspectos están fallando. Sí, es necesario que se lleve a la evaluación del desempeño de tal forma que sea de beneficio para los colaboradores como para la organización: por lo tanto, si es necesario establecer un formato o un método para la medición o evaluación de desempeño; es decir, que sí se debería realizar de forma estructurada, por cada puesto de trabajo y tener un tiempo específico para llevarla a cabo, así como también establecer un tiempo para brindar los resultados a cada colaborador de su desempeño laboral.

Los gerentes indican que tienen presente la importancia de contar con un sistema **de compensación** en la organización, ya que consideran que es un factor que motiva a los colaboradores al logro de metas establecidas. Los colaboradores mencionaron que se establecen metas sobre ventas, luego se les indica si las cumplieron con lo establecido, de ser afirmativa, se les acredita un incentivo en efectivo. En algunas sucursales aparte del incentivo económico se les incentiva con pago de alimentación, como por ejemplo pizza. Es necesario aclarar que cada colaborador cuenta con un salario como lo establece la ley.

En la organización los tres gerentes responsables de las indicaron que no cuentan con sucursales un programa de **Higiene y Seguridad** para los colaboradores, cabe mencionar que, si tienen una observación dentro del contrato de trabajo, las cuales mencionan ciertos cuidados que debe tener cada colaborador, pero en realidad no es un manual. Ellos saben que es un tema de suma importancia por el giro del negocio de la organización, para prevenir y evitar accidentes en los puestos de trabajo. Los colaboradores mencionaron que no se les ha brindado información sobre dicho tema, sin embargo, si cuenta con algunos equipos de trabajo, como por ejemplo casco, chaleco, faja, guantes, lentes y mascarillas.

Los **Resultados de Negocio** se ve afectada por varios factores que mencionaron los colaboradores, por ejemplo, mencionaron que cuando existe falta de personal en las sucursales es tardada la contratación del nuevo colaborador, que en ocasiones se contrata al personal que no tiene experiencia, lo cual causa pérdida de tiempo el estar enseñándole detalladamente; así mismo, el no contar con los colaboradores, hace que la entrega de pedidos a los clientes se demore, este es un ejemplo de varios que han surgido. Otra causante que se comentan errores es en el momento de facturar, lo cual perjudica no solo al cliente, si no a otras áreas de trabajo. Por lo tanto, se puede decir que hacen falta aspectos a mejorar para que los colaboradores sean productivos dentro de la organización.

Se menciona lo anterior, debido a los resultados que se reflejan en las respuestas de los colaboradores, con respecto al cuestionario que se les brindo, no existe un proceso establecido para selección, reclutamiento, inducción, capacitación, entre otros; es decir todo se lleva a cabo empíricamente. Los Resultados de un negocio solo se logran con el curso decidido de las personas.

5. CONCLUSIONES

Se comprueba la hipótesis planteada: La aplicación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos, afecta los resultados de negocio de las empresas que se dedican a distribuir materiales de construcción en el sector comercial.

Por lo tanto, se concluye en:

1. El recurso humano no cuenta con un modelo de gestión humano para mejorar su desempeño laboral, por esta razón no existe una capacitación, por lo cual no se puede medir el grado de eficiencia y calidad del desempeño.
2. La estrategia de una organización no debe estar enfocada solamente a situaciones comerciales, sino también a incentivar y desarrollar al capital humano, el cual, debidamente administrado por Recursos Humanos, será el eje principal para lograr los objetivos trazados, impactando positivamente en los aspectos financieros de la empresa o corporación.
3. La organización ha crecido, sin embargo, no tiene definido los procesos de gestión relacionados con el manejo de los colaboradores, lo cual ha ocasionado serios inconvenientes en el rendimiento, satisfacción de los empleados y el logro de sus objetivos estratégicos.
4. Los colaboradores no logran cumplir sus metas trazadas dentro del tiempo establecido y con los recursos que dispone la organización, por ello, se puede mencionar que no se cuenta con un eficaz desempeño en cada puesto de trabajo.

6. RECOMENDACIONES

1. En necesario la formación de los colaboradores para que puedan ser competitivos en sus puesto de trabajo, para ello necesitan ser fortalecidos en sus debilidades, así como ampliar sus conocimientos técnicos, habilidades y actitudes por lo que la organización tiene que implementar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo personal en la cual se adopte un enfoque más personalizados que permitirá al colaborador acoplar sus necesidades personales con las que debe desarrollar las funciones específicas del puesto, siempre buscando un aprendizaje constante.
2. Desarrollar una serie de protocolos mediante los cuales, permitan una rápida aplicación de los principios fundamentales de una empresa (Misión y Visión), para poder ser transmitidos eficientemente a todos los trabajadores de la empresa y de esa forma, realizar las tareas en una misma dirección empresarial
3. Establecer un programa de procedimientos e inducción los cuales sean necesarios en los diferentes puestos de trabajo para el buen desempeño de cada colaborador. Esto se puede lograr por medio de Alianzas Estrategias con Universidades para iniciar las actividades de Sistemas de Gestión.
4. Implementar en la organización un sistema que mida el tiempo desde el momento que el cliente solicita su material, hasta la entrega, lo cual ayudará a los colaboradores establezcan tiempos estimados y verificar en qué momento hay tiempos muertos, así como detectar en los momentos que se comenten errores.

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro Castellanos, Mélida (2012). Administración del Personal. (1ra. Edición). México

Anzola, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. (3ª ed.). México: McGraw-Hill

Bohlander, G, Snell, S. y Sherman, A. (2013). Administración de Recursos Humanos. (14a. ed.). México: Thomson.

Balseca Lema, Nataly Marisol (2012) La Auditoría de gestión a los procesos de Recursos Humanos y su incidencia en la rentabilidad de la florícola Marlen Roses Ecuador, S.A. Tesis de grado Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad de Ambato, Ecuador

Blanco, A. (2012). Trabajadores competentes. (4a. ed.). España:ESIC

Chiavenato I, (2014). Administración de Recursos Humanos. (8ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Diaz, V. (2014). Metodología de la investigación científica y Bioestadística. Chile: Editorial RIL

De León Lol, Edy Renato. (2013) Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu. Tesis de grado Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar. Retalhuleu, Guatemala.

Dessler, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. 14ª. Edición. Pearson Educación. México, D.F

Escobar Contreras, Jefferson Rodolfo (2014) Gestión de recursos humanos en la cadena ferretera de Oriente S.A., ubicada en la ciudad de Guatemala en el departamento de Jutiapa. Tesis de grado Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Escobar, Ruth Jannette (2011) Talento Humano en Parroquia Huachi Loreto, Cantón Ambato, Ecuador.

Espinoza, José Eduardo (2011) Gestión del Talento Humano estudio en MOTABEX de la ciudad de Pelileo Ambato, Ecuador.

García, Leydí Mariané (2012) Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera Entre Mares de Guatemala, S.A. Tesis de grado de Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

GARCÍA OLIVARES, Arnulfo Arturo. Breve estado del arte de la logística EN: Recomendaciones táctico-operativas para implementar un programa de logística inversa. P.7.

Gray P. (2008), Psicología una nueva perspectiva, 5ta. Edición, capítulo 6, Mecanismos de la motivación y la emoción. Once Ríos Editores. México

Helrriegel, Don, Jackson y Slocum (2008) Administración, un enfoque basado en competencias. Internacional Thomson Editores, S.A. México

Ivancevich, John M. (2015). Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHil.

James E, William M. Lindsay. (2013). Administración y Control de la Calidad. (7^a. ed.). México: Editorial Cengage Learning.

Koontz H., Weihrich H., y Cannice M. (2014) Administración una perspectiva global y empresaria. (14^a.ed.) México McGrawHil.

Mondy, R. Wayne, Robert M. NOE (2013). Administración de Recursos Humanos. (9^a. ed). Editorial Pearson Prentice-Hall. México

Montes M, y González P. (2012). Selección de personal, la búsqueda del Candidato adecuado. España: VIGO.

MORA GARCÍA, Luis Aníbal. Logística inversa EN: Gestión logística integral. Las mejores prácticas EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO. ED.2. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones, 2008. p.294.

Perea, J. (2013) *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. Revista de Investigación en Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Revista v.9 n.1 Lima jun. 2013. Consultado el 2 de mayo de 2015. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-74752006000100008

Ospina Garcés, William (2014) Scientia et Technica Año X, No 24, Mayo, U.T.P

Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo (2013) Guía práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación documental y de campo. Centro de Impresiones Gráficas. Guatemala.

Porret, M. (2015). Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. (3^a. ed). España: Editorial Esic.

Robbins S. Y Coulter M. (2014). Administración. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge T. (2015) Comportamiento Organizacional. 13ª. Edición. México: Pearson Educación

Rodríguez, Valencia Joaquin (2007). Administración Moderna del Personal. (7ª. ed.). México: Editorial Thomposon Editores, S.A. de C.V.

Rodríguez Moreno, Diana Cristina (2016). Prácticas de gestión Humana en pequeñas empresas. Apuntes el CENES.

Sánchez Barriga, Francisco (2015). Técnicas de administración de recursos humanos. México: Limusa

Stuart, L. y Letran, S. (2013). Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales. (2ª. Ed.). 2ª. Parte. Guatemala: Imprecol

Van Der Berghe, Edgar (2014) Gestión y gerencias empresariales aplicadas en el siglo XXI. Eco ediciones. Colombia

http://www.degerencia.com/articulo/productividad_con_calidad_una_estrategia_vital

Fleitman J. (2015). Evaluación integral para implementar modelos de calidad. Mexico: Schoenfeld pax.

Werther, W. Davis K. Guzmán, M. (2014) Administración de recursos Humanos. Gestión del capital humano. McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A., de C.V. México, D.F.

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
Figura No. 1	Evolución de la Gestión de Talento	11
Figura No. 2	Proceso de Identificación de Talento	17
Figura No. 3	Pasos de Selección de Personal	24
Figura No. 4	Programa de Inducción	30
Figura No. 5	Diferencia entre Capacitación y Desarrollo	31
Figura No. 6	Elementos claves en los Sistemas de Evaluación de Desempeño	36
Figura No. 7	Ubicación de unidades de negocios en los departamentos de Guatemala	68

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
Cuadro No. 1	Variable Independiente y Dependiente	62
Cuadro No. 2	Estratificación de la población	65
Cuadro No. 3	Distribución de la Muestra con relación a la Población	67
Cuadro No. 4	Distribución por áreas de la Población	67
Cuadro No. 5	Resultados de Entrevistas	94
Cuadro No. 6	Frecuencia de las preguntas con relación hacia las variables para cálculos de Medidas Estadísticas	96
Cuadro No. 7	Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Administrativa	98
Cuadro No. 8	Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Metropolitana	99
Cuadro No. 9	Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Norte	100
Cuadro No. 10	Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Nor Oriente	101
Cuadro No. 11	Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área	102
Cuadro No. 12	Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Central	103
Cuadro No. 13	Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Sur Occidente	104
Cuadro No. 14	Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área	105
Cuadro No. 15	Resultado según fórmula Coeficiente de Pearson en el área Petén	106
Cuadro No. 16	Resultado según fórmula de Coeficiente de Pearson de las Unidades de negocios	107
Cuadro No. 17	Detalle de ventas de Mensuales por Sucursal	108
Cuadro No. 18	Detalle de ventas Proyectadas Vrs. Ventas reales	109

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
Gráfica No.1	Conocimiento de la Organización	73
Gráfica No.2	Existencia de Recursos Humanos	74
Gráfica No.3	Canal de reclutamiento utilizado	75
Gráfica No.4	Pruebas de Selección	76
Gráfica No.5	Responsable de la contratación	77
Gráfica No.6	Inducción	78
Gráfica No.7	Información proporcionada en la Inducción	79
Gráfica No.8	Capacitaciones recibidas	80
Gráfica No.9	Evaluación del Desempeño	81
Gráfica No.10	Higiene y Seguridad	82
Gráfica No.11	Uso de equipo de Seguridad e Higiene	83
Gráfica No.12	Compensación	84
Gráfica No.13	Cumplimiento de Metas Individuales	85
Gráfica No.14	Conocimiento de Metas por Departamento y/o Sucursal	86
Gráfica No.15	Cumplimiento de Metas Departamentos y/o Sucursales	87
Gráfica No.16	Habilidades requeridas para el puesto	88
Gráfica No.17	Naturaleza de los errores Cometidos	89
Gráfica No.18	Experiencia	90
Gráfica No.19	Tiempo	91
Gráfica No.20	Conocimiento sobre puesto de trabajo	92
Gráfica No.21	Devoluciones Semanales	93

ANEXO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS



GUÍA DE ENTREVISTA A DUEÑOS DE LAS SUCURSALES

RESPECTABLE DUEÑO DE LAS SUCURSALES

El objetivo de la presente entrevista es obtener información que refleje la importancia de la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Unidad de Negocio “Distribuidora y Comercializadora, S.A.” que ayude a analizar las limitaciones del proceso y evaluar el impacto en la productividad laboral. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales se le pide que responda con objetividad.

1. ¿Cómo considera la función de Recursos Humanos para su empresa?

Muy importante Poco importante Sin opinión
 Importante No es importante

2. ¿Existe en la empresa un Departamento de Recursos Humanos? Si, su respuesta es negativa, continúe con la pregunta número tres.

SI No

¿Por qué? _____

3. ¿Cuántas personas realizan las actividades directamente de Recursos Humanos?

4. Con el tema de reclutamiento y selección de personal ¿Qué actividades se realizan para contratar a los colaboradores?

Recepción de CV Entrevista Ninguna
 Solicitud de Empleo Evaluaciones

5. ¿Se proporciona inducción a los colaboradores de nuevo ingreso para el puesto?

Siempre Casi nunca Sin opinión
 Casi siempre Nunca

6. ¿De qué temas se brinda inducción al personal de primer ingreso a la empresa?

Historia de la Empresa Políticas-Empresa Ninguno
 Introducción al puesto Funciones

7. ¿Quién es el encargado (a) de brindar la inducción al personal de nuevo ingreso a la empresa?

Recursos Humanos Compañeros Ninguno
 Administrador Jefe

8. ¿Se les imparte capacitación a los colaboradores?

Siempre Casi nunca Sin opinión
 Casi siempre Nunca

9. ¿Realiza evaluación de desempeño a los trabajadores?

Siempre Casi nunca Sin opinión
 Casi siempre Nunca

10. ¿Su empresa cuenta con programas de higiene y seguridad?

SI NO

¿Por qué? _____

11. ¿Los colaboradores poseen el equipo de seguridad necesario para realizar su labor diariamente?

Siempre Casi nunca Sin opinión
 Casi siempre Nunca

12. ¿Se le brinda algún tipo de compensación a los colaboradores, aparte de su salario?

SI NO

¿Por qué? _____

13. ¿Se establecen metas individuales por puesto de trabajo?

SI NO

14. ¿Se establecen metas mensuales por departamentos y unidades de negocio que deben cumplir por equipo?

SI NO

15. ¿Con qué frecuencia los departamentos y las sucursales de negocio cumplen con las metas mensuales establecidas?

Siempre Casi nunca Sin opinión
 Casi siempre Nunca

16. ¿Qué habilidades considera que deben tener los colaboradores para trabajar en la organización?

Numérica Comunicativa Física
 Analítica Rapidez

17. ¿En su opinión cuál de las siguientes opciones son los errores más recurrentes en las unidades de negocio?

Numérica	<input type="checkbox"/>	Comunicación	<input type="checkbox"/>	Toma de pedidos	<input type="checkbox"/>
Análisis	<input type="checkbox"/>	Actitud	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>

18. ¿En su opinión cree que es importante tener experiencia para trabajar en la unidad de negocio?

Muy importante	<input type="checkbox"/>	Poco importante	<input type="checkbox"/>	Sin opinión	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>	No es importante	<input type="checkbox"/>		

19. ¿Han establecido tiempo para ejecutar las actividades laborales en los departamentos y unidades de negocio?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Sin opinión	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>		

20. ¿En su opinión considera que el conocimiento sobre el área del trabajo ayuda a reducir el tiempo para terminar las tareas laborales?

Siempre	<input type="checkbox"/>	No en la mayoría de casos	<input type="checkbox"/>	Sin opinión	<input type="checkbox"/>
Sí en la mayoría de casos	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>		

21. ¿Conoce la cantidad de devoluciones o anulaciones de pedidos que se realizan en las unidades de negocio?

Siempre	<input type="checkbox"/>	No en la mayoría de casos	<input type="checkbox"/>	Sin opinión	<input type="checkbox"/>
Sí en la mayoría de casos	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>		

ANEXO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 HUMANOS



ENCUESTA AL PERSONA DE LAS SUCURSALES

RESPETABLE COLABORADOR

El objetivo de la presente encuesta es para obtener información que refleje la importancia de la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Unidad de Negocio “Distribuidora y Comercializadora, S.A.” que ayude a analizar las limitaciones del proceso y evaluar el impacto en la productividad laboral. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente las preguntas y responda marcando con una X el recuadro que corresponda a la opción (sólo una por pregunta) que considere más coincidente con su opinión. Si se equivoca, haga un círculo sobre la respuesta errónea y vuelve a marcar con una X la correcta.

- ¿Cómo es su nivel de conocimiento sobre los objetivos, proyectos y resultados de la empresa?
 Muy alto Alto Bajo Muy Bajo Sin opinión
 - ¿Conoce si en la empresa existe un Departamento de Recursos Humanos?
 SI NO
 - ¿De qué forma se enteró usted de la plaza vacante del puesto que hoy ocupa en la empresa?
 Anuncio en la prensa Anuncio en la radio
 Internet Recomendación
- Otros Especifique: _____
- ¿Cuál de las siguientes técnicas le realizaron para ingresar a trabajar a la empresa?
 Prueba de conocimiento Entrevista
 Prueba numérica Test
 Otros Ninguno

Especifique: _____

5. ¿Quién fue la persona que le contrató?
 Gerentes Jefe del departamento Jefe de tienda
 Administradores Recursos Humanos
6. ¿Le describieron o especificaron el puesto que iba a cubrir?
 Siempre No Sin opinión
 Sí Nunca
7. ¿Qué información se le brindó cuando ingresó a la empresa?
 Historia de la Empresa Políticas Ninguno
 Funciones Socialización
8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?
 Siempre Pocas veces Sin opinión
 Algunas veces Nunca
9. ¿Le han realizado evaluación del desempeño?
 Siempre No en la mayoría de casos Sin opinión
 Sí en la mayoría de casos Nunca
10. ¿La empresa le ha dado a conocer si tiene reglamento de seguridad e higiene?
 SI NO
11. ¿Cuenta con el equipo de seguridad necesario para realizar su labor diariamente?
 Siempre Casi nunca Sin opinión
 Casi siempre Nunca
12. ¿Se le brinda algún tipo de compensación aparte de su salario?
 Siempre Casi nunca Sin opinión
 Casi siempre Nunca
13. ¿Le han dado a conocer las metas individuales que debe cumplir?
 SI NO
14. ¿Le han dado a conocer las metas por departamento o por sucursal que debe cumplir?
 SI NO
15. ¿En su departamento o sucursal cumplen con las metas establecidas por gerencia?
 Siempre Casi nunca Sin opinión
 Casi siempre Nunca
16. ¿Qué habilidades usted considera se deben tener en el puesto de trabajo que desempeña?
 Numérica Comunicativa Física
 Analítica Rapidez

17. ¿En cuáles de las siguientes situaciones se comenten más errores?

Numérica	<input type="text"/>	Comunicación	<input type="text"/>	Toma de pedidos	<input type="text"/>
Análisis	<input type="text"/>	Actitud	<input type="text"/>	Toma de decisiones	<input type="text"/>

18. ¿En su opinión qué tan importante considera el tener experiencia para trabajar en la empresa?

Muy importante	<input type="text"/>	Poco importante	<input type="text"/>	Sin opinión	<input type="text"/>
Importante	<input type="text"/>	No es importante	<input type="text"/>		

19. ¿Considera que cuenta con el tiempo necesario para ejecutar las actividades laborales?

Siempre	<input type="text"/>	Casi nunca	<input type="text"/>	Sin opinión	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>		

20. ¿Qué usted tenga conocimiento sobre el área del trabajo, ¿ayuda a reducir el tiempo para terminar las tareas laborales?

Siempre	<input type="text"/>	No en la mayoría de casos	<input type="text"/>	Sin opinión	<input type="text"/>
Sí en la mayoría de casos	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>		

21. ¿Cuántas devoluciones o anulaciones de pedidos se realizan a la semana?

Ninguna	<input type="text"/>	3-5	<input type="text"/>
1-2	<input type="text"/>	6 en adelante	<input type="text"/>

