

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Administración del recurso humano para una empresa  
comercializadora de cloro**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Mónica Beatriz Monterroso Pérez

Guatemala, julio 2015

**Administración del recurso humano para una empresa  
comercializadora de cloro**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Mónica Beatriz Monterroso Pérez

Lic. Hans Vides (**Tutor**)

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, julio 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cóbar  
**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cóbar  
**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
**Vice Decano**

Lic. Julio Roberto Oviedo Yllescas  
**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ingird de Nuñez

**Examinadora**

Licda. María Caná Matzer

**Examinadora**

Lic. Sergio Montufar

**Examinador**

Lic. Hans Vides

**Tutor**

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales

**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0183-2015**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 21 DE JULIO DEL 2015  
SEDE ANTIGUA GUATEMALA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Hans Vides, tutor y Licenciada Dora Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED– titulada “Administración del recurso humano para una empresa comercializadora de cloro”, Presentado por él (la) estudiante Mónica Beatriz Monterroso Pérez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1314, de fecha 25 de abril del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 23 de abril 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- titulada "Administración del recurso humano para una empresa comercializadora de cloro", realizada por Monterroso Pérez Mónica Beatriz, carné No. 201402993, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de setenta puntos (70) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Lic. Hans Vides  
Tutor

R.2

**MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales**

**Maestría en Gerencia Educativa**

**Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa**

**Guatemala, 09 de marzo de 2015**

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Administración del recurso humano para una empresa comercializadora de cloro”** Realizado por: **Mónica Beatriz Monterroso Pérez**, carné No.201402993, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 537.2015**

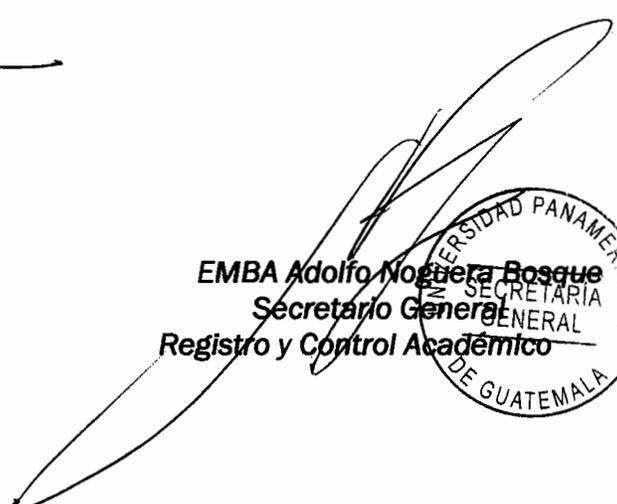
El *infrascrito* Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M. Sc. Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que la estudiante **Monterroso Pérez Mónica Beatríz**, con número de carné 201402993, aprobó con 71 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinticinco días del mes de abril del año dos mil quince.

Para los usos que a la interesada convengán, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,

  
M.Sc. **Vicky Sicajol**  
Directora  
Registro y Control Académico



  
EMBA **Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General  
Registro y Control Académico



Marina F.  
cc. Archivo.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
Descripción de la empresa	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Actividades principales	1
1.1.2 Visión, misión, valores	2
1.1.3 Organigrama	3
1.1.4 Productos y servicios	5
1.1.5 Mercado	5
1.1.6 Segmento que atiende	5
1.1.7 Factores externos que influyen	6
1.2 FODA	7
<b>Capítulo 2</b>	9
2.1 Marco teórico	9
<b>Capítulo 3</b>	19
3.1 Planteamiento del problema	19
3.2 objetivos de la práctica realizada	20
3.3 Alcances y límites de la práctica	20
3.4 Metodología aplicada en la práctica	21
3.4.1 Sujetos	21
3.4.2 Instrumentos	23
3.4.3 Procedimiento	23
<b>Capítulo 4</b>	24
4.1 Presentación de resultados	24
<b>Capítulo 5</b>	43
5.1 Análisis e interpretación de resultados	43
5.2 Propuesta	44

5.2.1 Justificación de la propuesta	44
5.2.2 Objetivo general	45
5.2.3 Contenido de la propuesta	45
5.2.4 Viabilidad de la propuesta	61
5.2.5 Factibilidad económica	61
5.2.6 Costos actuales-costos propuestos (cuadro), punto de equilibrio (gráfica). Análisis de retorno de inversión	62
5.2.7 Conclusiones (de la propuesta)	67
<b>Conclusiones</b>	68
<b>Recomendaciones</b>	69
<b>Referencias bibliográficas</b>	70
<b>Anexos</b>	72

## Lista de ilustraciones

Ilustración No. 1 Gráfica 1 ¿Conoce los beneficios que le debe proporcionar la empresa?	24
Ilustración No. 2 Gráfica 2 ¿Conoce el puesto de la persona que lo contrato?	25
Ilustración No. 3 Gráfica 3 ¿Mencione el puesto de la persona que lo contrato?	25
Ilustración No.4 Gráfica 4 ¿Conoce quién es su jefe inmediato?	26
Ilustración No.5 Gráfica 5 ¿Le dieron algún entrenamiento o capacitación para la realización de su puesto?	26
Ilustración No. 6 Gráfica 6 ¿Qué tipo de actividades realiza la empresa que generen convivencia dentro de los colaboradores?	27
Ilustración No. 7 Gráfica 7¿Conoce si podría tener alguna oportunidad de ascenso?	27
Ilustración No. 8 Gráfica 8 ¿Le han dado algún reconocimiento o felicitación por su buen trabajo?	28
Ilustración No. 9 Gráfica 9 ¿Considera que el trabajo se realiza en equipo dentro de la empresa?	28
Ilustración No. 10 Gráfica 10 ¿Sabe si existe algún riesgo en el desempeño de sus labores?	29
Ilustración No. 11 Gráfica 11 ¿Firmó un contrato de trabajo al iniciar sus labores dentro de la empresa?	29
Ilustración No. 12 Gráfica 12 ¿En el tiempo que lleva en la empresa ha recibido algún tipo de capacitación?	30
Ilustración No. 13 Gráfica 13 ¿Le han realizado evaluaciones de desempeño?	30

## Lista de Tablas

Tabla 1 Sujetos de investigación	22
Tabla 2 Estado de resultados 2012	36
Tabla 3 Estado de resultados 2013	37
Tabla 4 Comparación de cuentas	38
Tabla 5 Balance general	40
Tabla 6 Producto	42
Tabla 7 Mobiliario y equipo	52
Tabla 8 Porcentajes en relación a las ventas	61
Tabla 9 Costo anual	62
Tabla 10 Recuperación de la inversión	65

## **Lista de Figuras**

Figura 1 Organigrama Comercializadora de Cloro, S.A.	3
Figura 2 Pasos en el proceso de selección	14
Figura 3 Proceso de inducción	15
Figura 4 Organigrama sugerido	46
Figura 5 Flujograma proceso de reclutamiento	54
Figura 6 Flujograma de selección	56
Figura 7 Flujograma de contratación	58
Figura 8 Flujograma de inducción	60

## Lista de Gráficas

Gráfica 1 Punto de equilibrio

64

## **Resumen**

La empresa “Comercializadora de Cloro, S.A.” adquirió la marca “Super Cloro” en el año 2006 y está ubicada en la zona 4 de Mixco, departamento de Guatemala, es una empresa familiar productora y comercializadora de hipoclorito de sodio, conocido como cloro.

La actividad principal de la empresa es la fabricación y la comercialización del cloro, con su marca principal “Super Cloro” y su marca económica “Cloro Clorin”, en presentación de populino, litro y galón, proporciona el servicio de maquila a otras empresas nacionales y extranjeras.

Su estructura organizacional actual la integran su Junta Directiva, Gerente General, Contador General, Jefe de Producción, grupo de vendedores, impulsadoras, operarios y pilotos despachadores.

Existen factores externos que influyen en forma significativa en la toma de decisiones, los principales son aquellos que afectan en la adquisición de materia prima, sueldos, impuestos, gustos y preferencias y el entorno, en cuanto a seguridad.

Se estableció que es de vital importancia la gestión de personas, la administración del recurso humano contribuye a una eficaz organización para alcanzar los objetivos y realizar su misión; adquirir personal capacitado, motivado, desarrollar y mantener calidad debida en el trabajo, administrar los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y públicos, al establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento responsable en una forma abierta, confiable y ética.

Se estableció que la empresa “Comercializadora de Cloro, S.A”, debido a su crecimiento requiere de una sección administrativa que se encargue del recurso humano de la empresa, que pueda desarrollar con especial atención todos los aspectos de orden administrativo relacionados con el personal.

De acuerdo al estudio situacional, se considera propicio recomendar la sección administrativa del recurso humano y por lo tanto desarrollar de manera adecuada las diferentes áreas que corresponden al desarrollo de estos recursos, que es el apoyo más importante en la empresa, según las visitas realizadas se observó que se cuenta con el espacio físico adecuado y el mobiliario y equipo necesario que se requiere para realizar la propuesta que se presenta y se expone.

Los recursos humanos de la empresa han crecido, y requiere que tengan atención especializada. La propuesta contiene: funciones del área de administración del recurso humano, estructura requerida, organigrama funcional de puestos, recursos materiales, proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y su análisis financiero para establecer su factibilidad.

Se modifica la estructura organizacional adicionándose la sección administración del recurso humano, como una asistencia técnica a la gerencia general en el área de administración de personal.

La viabilidad que esta propuesta sea ejecutada es del 90%, al contratar a una persona para que realice la administración del recurso humano el gerente general puede realizar actividades propias del puesto con enfoque estratégico gerencial.

## **Introducción**

La empresa Comercializadora de Cloro, S.A. permitió elaborar el presente estudio, al proveer el apoyo necesario, reconoció que es de vital importancia para el adecuado desarrollo de sus funciones.

Permitió conocer mejor la organización, dio como resultado, la ausencia del área que administre el recurso humano, para ayudar a optimizar las actividades que corresponden a la gestión del personal y su desempeño en beneficio de la empresa y proyección de ella a su mercado nacional.

El capítulo 1, describe antecedentes de la empresa, como inicia, misión, visión y valores bajo los cuales se llevan a cabo las actividades dentro de la empresa, actividades principales, estructura organizacional en forma gráfica y descriptiva, factores internos y externos, FODA.

El capítulo 2, muestra marco teórico que contiene citas de diferentes autores sobre el tema a desarrollar en la presente investigación.

El capítulo 3, contiene el planteamiento del problema, objetivos, metodología, tamaño de la muestra y procedimiento que se utilizó en la investigación.

El capítulo 4, presenta resultados que se obtuvieron y aspectos que se evaluaron: administrativo, financiero y recursos humanos.

El capítulo 5, muestra análisis e interpretación de resultados de la investigación, propuesta que se realiza al problema planteado y conclusiones de la misma.

Por último se encuentran conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# **Capítulo 1**

## **Descripción de la empresa**

### **1.1 Antecedentes**

La marca “Super Cloro” inició en 1997, luego fue comprada por la empresa Comercializadora de Cloro, S.A. en 2006, esta cuenta con 17 años de presencia en el mercado del cloro. Sus oficinas están ubicadas en la zona 4 de Mixco, Guatemala. Es una empresa familiar productora y comercializadora de hipoclorito de sodio (cloro).

La empresa se encarga de la producción, comercialización y distribución del producto. Así como de maquilar producto a empresas nacionales e internacionales. En sus inicios, el producto se ofertó de una forma acelerada en el mercado nacional, que era dominado por otras marcas. En la actualidad están en proceso de revisión algunos procesos, para que la empresa se pueda posicionar, de una mejor forma frente a la competencia.

Debido a que el volumen de producción aumentó en forma significativa, se hizo necesaria la ampliación de la planta de producción, se adquirió el terreno adjunto a las oficinas centrales, así como equipo para ampliar la capacidad de producción.

#### **1.1.1 Actividades principales**

Comercializadora de Cloro, S.A. tiene como actividades principales la producción, comercialización y distribución de hipoclorito de sodio, cuenta con su marca privada “Super Cloro” que es la principal y la marca económica “Cloro Clorin”, además se proporciona el servicio de maquila de este producto para otras empresas, tanto nacionales como extranjeras.

## 1.1.2 Visión, misión y valores

### Visión

Ser la empresa líder en la región centroamericana, en la fabricación y comercialización de hipoclorito de sodio, en sus diferentes concentraciones y usos.

Brindar a nuestros clientes productos y servicios de la más alta calidad a precios justos, que ayuden a proporcionar a nuestros accionistas, proveedores y colaboradores, el beneficio de trabajar en una empresa con principios y valores cristianos, basados en igualdad, equidad, responsabilidad y respeto.

### Misión

Somos una empresa 100% Guatemalteca, dedicada a la fabricación de hipoclorito de sodio, atendiendo al comercio en general. Nuestra misión es llevar a todos los hogares e instituciones productos de alta calidad, seguros y confiables. Con un crecimiento de ventas, control de costos y sobre todo una buena mayordomía del recurso, todo esto sostenido en el pilar más valioso de nuestra empresa, nuestro equipo de colaboradores.

### Valores

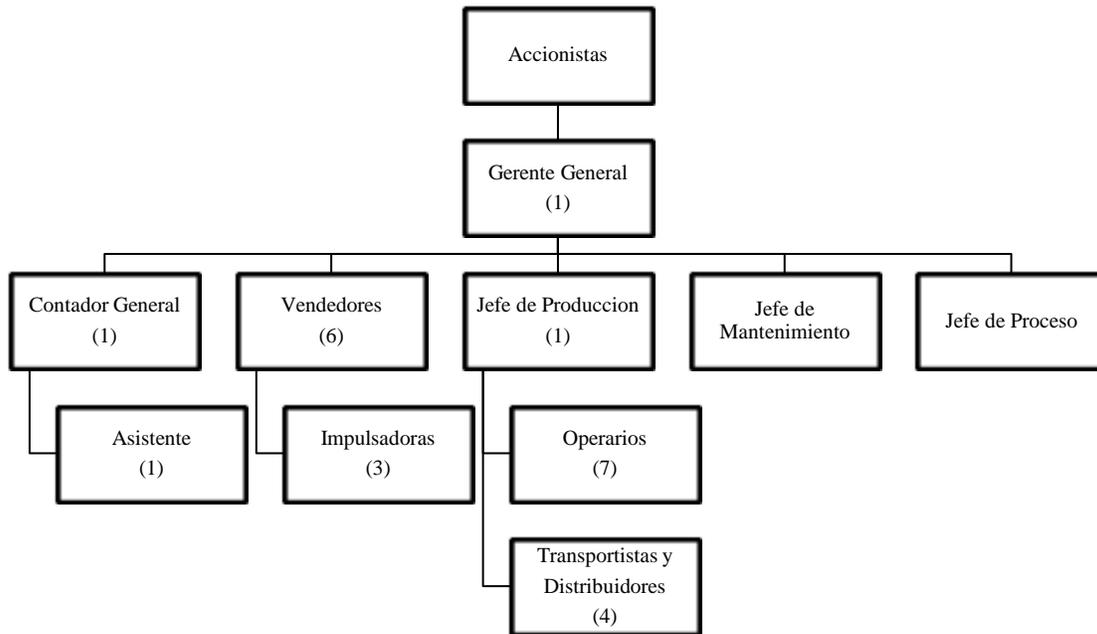
Los valores son parte de la cultura organizacional que se practica en la empresa y son los siguientes:

- Igualdad, donde todos poseen los mismos derechos y obligaciones.
- Equidad, que todos deben ser tratados de la misma forma.
- Responsabilidad, compromiso y obligación moral.
- Respeto, consideración, comprender, valorar los intereses y necesidades de los demás.

### 1.1.3 Organigrama

Esta empresa se encuentra organizada bajo el sistema lineal funcional, en el que existe Junta Directiva, Gerencia General y los departamentos que apoyan la ejecución de las actividades productivas y de comercialización de la empresa, para satisfacer el cumplimiento de la misión planteada. La estructura vigente es la siguiente:

Figura 1  
Organigrama Comercializadora de Cloro, S.A.



Fuente: empresa Comercializadora de Cloro, S.A. mayo

## Principales funciones de la estructura orgánica

### Junta directiva

Está conformada por los accionistas.

### Gerencia general

El gerente general, nombrado por la junta directiva, quien velará por el buen funcionamiento y coordinará las actividades realizadas por el equipo humano.

### Contador general

Nombrado por el gerente general, con el visto bueno de la junta directiva. Es el encargado de velar por el adecuado funcionamiento financiero y contable.

### Jefe de producción

El Jefe de Producción, es nombrado por el gerente general con visto bueno de la junta directiva. Se encarga de coordinar y velar el buen funcionamiento y mantenimiento de la planta de producción y la calidad del producto.

### Vendedores

Los vendedores, son nombrados por el gerente general, son los encargados de mantener una cartera de ventas y hacerla crecer, así como de las promociones.

#### 1.1.4 Productos y servicios

Comercializadora de Cloro, S.A. ofrece como producto principal cloro “Super Cloro” y como marca económica “Cloro Clorin” en presentación populino, galón y litro, así como la producción y empaque de producto de marcas para terceros.

#### 1.1.5 Mercado

El producto se ha diseñado para todos los segmentos de mercado que utilicen cloro en sus diferentes presentaciones, populino, litro y galón con sus dos marcas.

#### 1.1.6 Segmento que atiende

Los segmentos que se atienden son: hogar, comercio e industria. Cuenta con un promedio estimado de 150 clientes minoristas y mayoristas, producto maquilado para el mercado, para empresas nacionales e internacionales.

La empresa utiliza los siguientes canales de comercialización:

- Distribuidores
- Supermercados
- Empresas comerciales
- Mercados
- Tiendas
- Consumidor final, en su mayoría amas de casa

### 1.1.7 Factores externos que influyen

Los factores externos influyen de una forma significativa en la empresa, éstos pueden variar y afectar en las decisiones que se deben tomar, en relación a materia prima, sueldos, impuestos, gustos y preferencias o el entorno que en general rodea a la empresa en relación a seguridad.

#### Políticos

Estos factores influyen de una manera directa, a través de impuestos o medidas que se tornen en relación a la política que rige el país, puede afectar o influir en el proceso comercial que se lleva a cabo.

#### Legales

Los factores legales influyen de manera significativa, con leyes, códigos y reglamentos que el Gobierno apruebe, y que se encuentren directamente relacionados con la iniciativa privada en materia prima y/o patentes que se manejan con la fórmula de la fabricación del producto, si estos cambian debido a la política del país puede afectar a la empresa. El Acuerdo Gubernativo Número 54-2003 en el Reglamento para el Control de Precursores y Sustancias Químicas está establecida la forma en la que se deben manejar sustancias químicas y los registros que se deben llevar en la utilización de químicos.

#### Económicos

Los factores económicos tales como: políticas fiscales y tributarias, fijación de precios, tipo de cambio que se tenga en el país, este son significativos en la compra de materia prima y también determinan el poder de compra del consumidor.

## Sociales

Estos determinan los gustos y preferencias de compra de las personas, formas de ser, creencias y costumbres, grado de educación e inteligencia. El producto es de consumo, el aspecto social y económico puede ser muy significativo para su adquisición.

## Tecnológicos

Los factores tecnológicos juegan un papel muy importante a nivel empresarial, permite ser más productivo, se utilizan los recursos de forma eficiente para poder atender al mercado. La maquinaria cada vez está más tecnificada, y esto permite producir más cantidad en menos tiempo. El internet facilita la obtención de información y realizar transacciones bancarias con más rapidez, para pago de impuestos, sueldos otros.

## 1.2 FODA

### Fortalezas

- La empresa cuenta con instalaciones propias.
- Flotilla de vehículos para la distribución.
- Capital de trabajo propio.
- Utilización de tecnología para pagos de planillas, IGSS, IRTRA, INTECAP.

### Oportunidades

- Incursionar en nuevos segmentos.
- Promover la utilización del producto, al dar a conocer sus cualidades para desinfección, mata gérmenes, virus, purifica.

## Debilidades

- Débil planificación en todas las áreas de la empresa.
- Falta de mantenimiento a la maquinaria.
- Nivel de escolaridad bajo en los operarios de la planta.
- Falta de capacitación al personal.

## Amenazas

- Cambios en la política monetaria.
- Falta de materia prima por regulaciones gubernamentales.
- El alto índice de violencia e inseguridad en el país.
- Competencia.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Según William Werthter “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados” Werther, 2008

#### Administración

Es el “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” Koonts y Wheihrich, 2012.

Al administrar los recursos humanos de una manera eficiente, se logran obtener las metas y objetivos propuestos.

#### Función de planeación

“El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.” Gómez, 2004.

Este proceso ayuda a la empresa a poder determinar cómo se puede operar, con planes establecidos y así lograr la mejor utilización de los recursos.

## Función de organización

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.” Koontz y Wheihrich, 2007.

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una organización social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos." Gómez, 2004.

Esta función permite organizar la empresa de la mejor forma, para que todos puedan realizar sus funciones de una mejor forma.

## Organigramas

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.” Gómez, 2004.

Es el esquema que se utiliza para mostrar cómo se encuentra organizada una empresa.

## Función de integración

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” Reyes Ponce, 2008.

En esta función, se integran los recursos humanos y materiales, para el mejor funcionamiento de la empresa.

## Definición de gestión o administración de recursos humanos

“El proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, otros, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña del modo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. Chiavenato 2004

Se encarga de las personas, desarrolla técnicas, capacitación y todo lo relacionado a estrategias, para el mejor desenvolvimiento del personal dentro de la empresa.

## Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional por medio de lo siguiente:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

6. Administrar el cambio, considerar los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos sociales responsables, toda actividad en la administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética.”  
Chiavenato 2004.

Según Joaquín Rodríguez Valencia los objetivos de un departamento de recursos humanos son:

- “Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
  - Planear los recursos humanos para asegurar una asignación apropiada y continua.
  - Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de estos, en todos los niveles de la organización.
  - Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
  - Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles”.
- Rodríguez, 2007

Estos son objetivos departamento de recursos humanos, que pueden contribuir al desarrollo de la empresa de manera eficiente.

## Recursos humanos como función o departamento

”Es la unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.” Chiavenato 2004.

Esta unidad asesora y ayuda a la buena realización de las actividades de cada departamento, en la realización de los objetivos planteados.

## Reclutamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” Chiavenato 2007.

“El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo” WHERTER, 2008.

Es la forma en la que se obtienen los candidatos con la capacidad necesaria para los puestos que están libres en la empresa.

## Técnicas de reclutamiento

Este proceso termina cuando un candidato ha presentado su solicitud de empleo en la organización. La hoja de vida contiene la información sobre la formación académica, experiencia profesional y datos personales del solicitante. Las principales técnicas de reclutamiento son:

- Avisos en periódicos o revistas especializadas

- Agencias de reclutamiento
- Contactos con universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Consulta en los archivos de candidatos

Constituyen los medios para poder informar a las personas sobre las oportunidades de trabajo que pueden presentarse en la empresa.

## Selección

Las organizaciones siempre incorporan personal para sustituir empleados que se van o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento o desarrollo. La selección de personas es el proceso que sigue al reclutamiento, es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es elegir los candidatos adecuados para el cargo. Es como un filtro en el que solo las personas adecuadas ingresan con la finalidad de aumentar la eficacia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización. Ver figura 2.

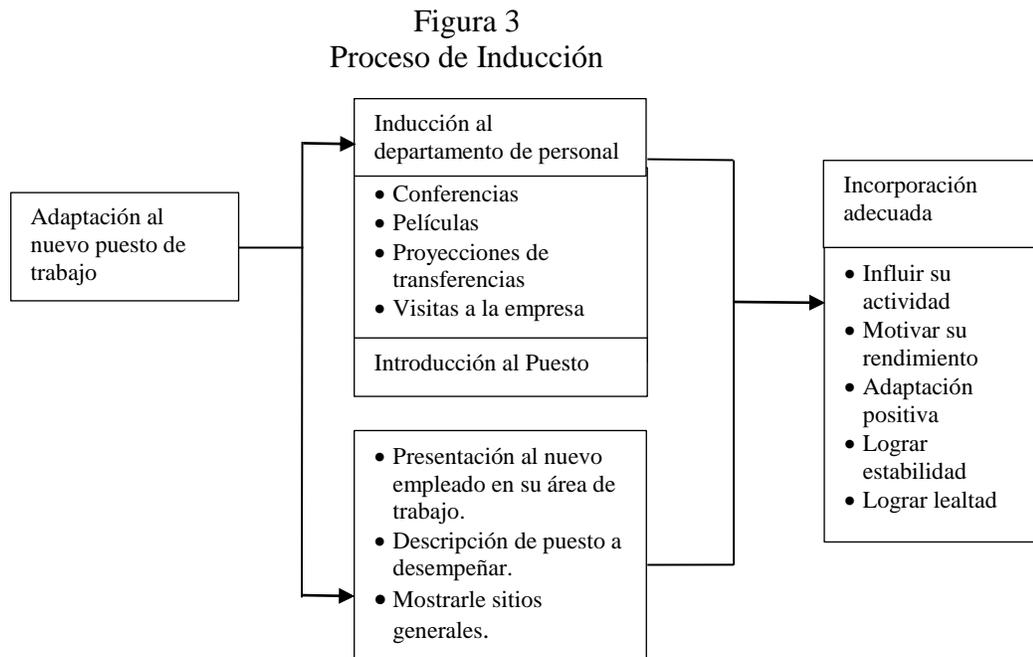
Figura 2  
Pasos en el proceso de selección

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Verificación de datos de referencia	Paso 4
Entrevistas de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Fuente: WHERTER, William Jr. Administración de personal y Recursos Humanos. México. Ed Mc Graw Hill 2008.

## Inducción

La inducción es la etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado, está busca introducirlo a su nuevo ambiente laboral, presentándole a su equipo de trabajo, las obligaciones referentes al cargo, las políticas de la empresa, así como la visión y misión de la empresa. (figura 3)



Presentación Fuente: RODRÍGUEZ Joaquín. Administración Moderna de Personal. México; Thomson, 2007.

## Capacitación

“La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo” Rodríguez, 2007.

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo, por medio del cual se pueden desarrollar las habilidades y destrezas para la mejor realización de las labores.

## Determinación de las necesidades de capacitación

“La determinación de las necesidades de capacitación, es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.” Pinto Villatoro.

“Las necesidades de capacitación se determinan mediante un análisis en varios niveles:

1. Análisis organizacional: desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
2. Análisis de tareas: el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.
3. Análisis de personas: la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son, "¿Quién necesita ser capacitado?" y "¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los empleados?" En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos." Mondy, 2005.

Como no todas las personas necesitan la misma capacitación, se debe determinar cómo desarrollarla, para que todas las personas puedan recibirla y aprovecharla de mejor forma.

## Diseño de cargos

Cargo es el conjunto de actividades desempeñadas por una persona, el cual ocupa una posición formal dentro del organigrama de la empresa.

“Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos”. Chiavenato, 2004.

Este es un proceso de organización que se realiza por medio de las tareas específicas para cumplir con un cargo.

### Análisis y descripción de cargos.

“El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministrar datos que posibilitan la intervención en el y modificarlos” Dolan, 2003.

Este es un proceso en el que se enumeran las funciones que realizan en cada puesto de trabajo, se recolecta la información para analizar y determinar que cada puesto realice sus funciones.

### Métodos de descripción y análisis de cargos.

- Método de observación directa: el análisis del cargo se efectúa al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en una hoja de análisis de cargos.
- Método del cuestionario: para realizar el análisis, se solicita al personal que responda un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.
- Método de la entrevista: este método consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con un jefe.

Chiavenato 2004.

Los anteriores son los métodos que se utilizan para obtener la información necesaria para la descripción y análisis de los cargos en las empresas.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

De acuerdo con la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Comercializadora de Cloro, S.A, ésta ha crecido con rapidez y la atención a las actividades relacionadas con el recurso humano se realizan de una forma empírica, no se cuenta con procesos, herramientas adecuadas para la contratación y una sección, área o departamento, encargada del recurso humano.

En la actualidad el gerente es el responsable del manejo del recurso humano, se encarga de realizar el proceso de selección y contratación de personal, el contador se encarga de los pagos de planillas y prestaciones laborales que incluye cuotas laborales y patronales.

La estructura de las diferentes áreas de la empresa no ha sufrido cambios. Los medios y recursos que se tienen, se destinan otros rubros y se posterga a otro plano el manejo de personal, procesos de capacitación y desarrollo, fortalecimiento de habilidades, motivación y comunicación.

El recurso humano es el activo más importante de la empresa, por consiguiente es fundamental, el desarrollo de las actividades relacionadas con las personas La empresa realiza trabajo de transformación de materia prima, desarrolla la formula correcta y produce un producto de alta calidad, que genera satisfacción y aceptación de los clientes, a esto se suma el proceso de colocación del producto, todo esto desarrollado por colaboradores, que ponen en práctica su experiencia y capacidad.

Por lo tanto se debe contar con el grupo adecuado e idoneo de colaboradores, para obtener resultados competitivos y hacer una adecuada fusión de recursos financieros, materiales y humanos, que permita potencializar la capacidad de la empresa.

## Pregunta de investigación

¿Cuenta la empresa con una adecuada administración del recurso humano, con lo cual se pueden desarrollar capacidades y habilidades para lograr resultados competitivos?

## 3.2 Objetivos de la práctica realizada

### Objetivo general

Establecer si existe un adecuado manejo del recurso humano, en función de aspectos legales, organizacionales y de procedimientos como factores determinantes del desarrollo laboral.

### Objetivos específicos

- Analizar la plataforma legal vigente en relación del recurso humano y su aplicación.
- Determinar la estructura organizacional actual y su funcionalidad
- Analizar si existen procedimientos para la adecuada administración del recurso humano.

## 3.3 Alcances y límites de la práctica

Se obtuvo la información necesaria para poder realizar la investigación en relación al manejo del recurso humano.

La información obtenida, proporcionó resultados que permitirán aportar a la empresa una propuesta que se adecue a su funcionamiento.

El proceso de investigación se llevó a cabo en la empresa Comercializadora de cloro, S.A., en los meses de agosto a diciembre del año 2014.

## Limites

Se tuvo el apoyo de la Gerencia General, que suministro información necesaria para la realización del trabajo de investigación en la empresa, estructura general, atribuciones de los trabajadores y acercamientos para realizar las entrevistas.

El tiempo requerido para la obtención de la información fue una limitante, algunas veces los colaboradores estaban muy ocupados y no podían proporcionar la información.

Que los colaboradores proporcionen información veraz.

Alguna información requerida, no estaba disponible.

## 3.4 Metodología aplicada en la práctica

### 3.4.1 Sujetos

Los sujetos de investigación que se tomaron en consideración fueron: el gerente general, personal administrativo y operativo que labora en la empresa y proporcionaron la información necesaria para esta investigación. (tabla 1)

Tabla 1  
Sujetos de investigación

Puesto de trabajo	Personal	Genero
Gerente General	1	Masculino
Contador	1	Masculino
Personal administrativo	1	Masculino
Vendedores	6	Masculino
Impulsadoras	3	Femenino
Jefe de producción	1	Masculino
Operadores	7	Masculino
Transportistas distribuidores	4	Masculino
Total	24	

Fuente: elaboración propia, diciembre 2014.

## Muestra

Debido al tamaño de la población (24 personas) se debe utilizar el total de la misma, si las poblaciones son muy pequeñas se utiliza un error pequeño 0.05, se debe utilizar toda la población, esto según información de la Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Humanidades. Morales Vallejo 2011 (ver anexo 1)

## Tipo de investigación

Se realizó una investigación de tipo descriptiva cuantitativa, esta se realizo al describir el comportamiento, actitudes, gustos y preferencias de las personas y cuantitativa porque se utilizaron números para representar la información obtenida.

### 3.4.2 Instrumentos

Se utilizaron como instrumentos de investigación:

- Observación
- Entrevistas
- Cuestionarios

### 3.4.3 Procedimiento

Observación: se utilizó desde el primer acercamiento a la empresa, permitió obtener un panorama general, su actividad y características principales, como instalaciones, mobiliario y equipo, recurso humano. (anexo 5)

Entrevistas: junto con la observación, se desarrollaron entrevistas de acercamiento con el gerente general, con el personal administrativo y operativo que permitió obtener la información necesaria. (anexo 6)

Cuestionarios: permitieron recabar la información necesaria de las distintas áreas y personas involucradas en el proceso de investigación. (anexo 3)

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

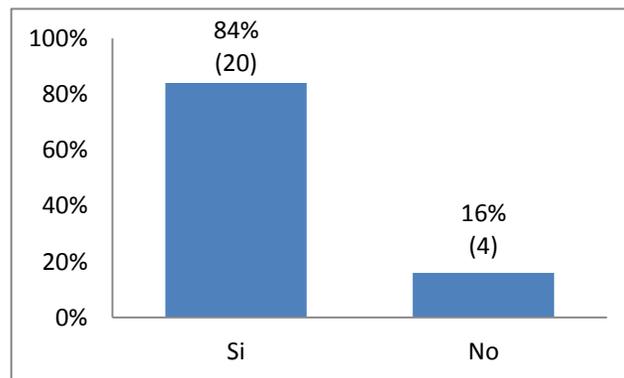
Cuestionario es un conjunto de preguntas relacionadas con variables que se desea medir, es una técnica eficaz y rápida para obtener información, la información fue proporcionada por los colaboradores de la empresa (24).

Se presentan a continuación las gráficas de la encuesta realizada en la empresa para la recolección de datos de la investigación.

#### Gráficas del cuestionario

Ilustración No. 1

Gráfica 1 ¿Conoce los beneficios que le debe proporcionar la empresa?

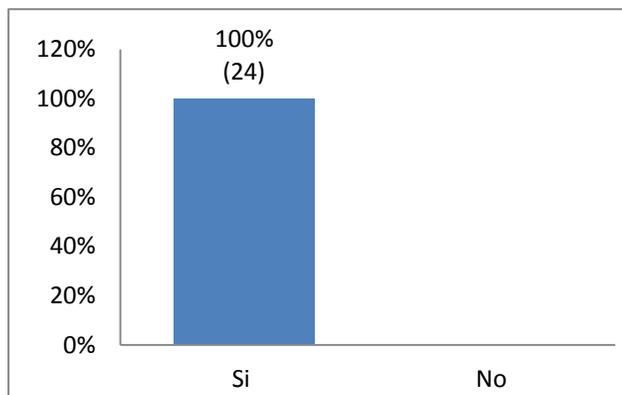


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

Se pudo determinar que el 84% (20) de los colaboradores si conocen los beneficios que debe darle la empresa, el 16% (4) desconoce dichos beneficios; esto en relación al IGSS, IRTRA e INTECAP.

### Ilustración No. 2

Gráfica 2 ¿Conoce el puesto de la persona que lo contrato?

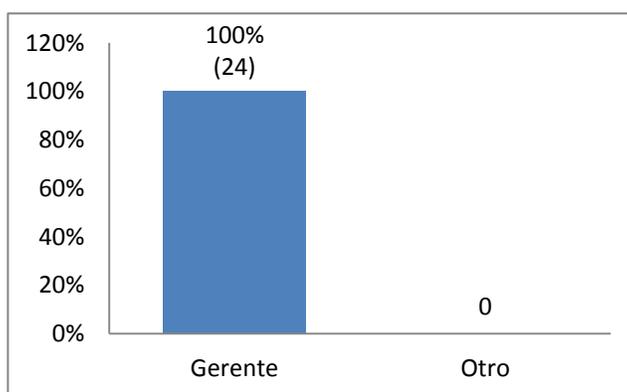


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

El 100% (24) colaboradores, conoce que puesto ocupa la persona que lo contrato en la empresa.

### Ilustración No. 3

Gráfica 3 ¿Mencione el puesto de la persona que lo contrato?

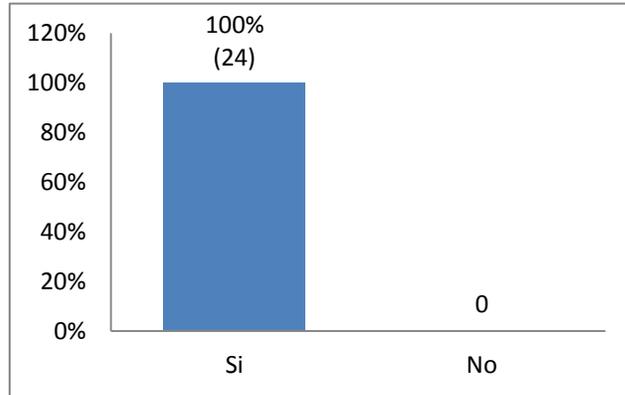


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

Los colaboradores conocen en un 100% (24) que el gerente es el encargado de la contratación del personal que se necesite dentro de la empresa, el realiza las actividades relacionadas al recurso humano.

Ilustración No.4

Gráfica 4 ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

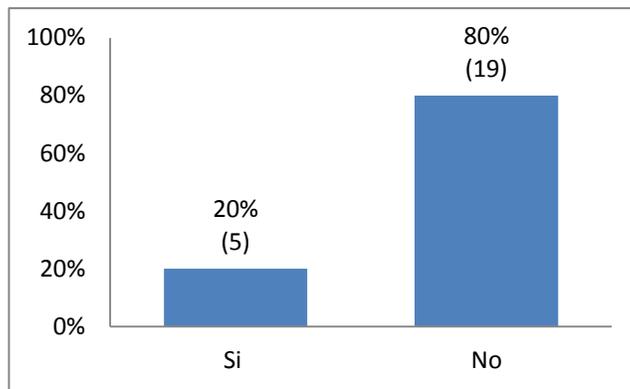


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

El 100% (24) de los colaboradores sabe quién es su jefe inmediato. Conocen la relación de mando que existe dentro de la empresa.

Ilustración No.5

Gráfica 5 ¿Le dieron algún entrenamiento o capacitación para la realización de su puesto?

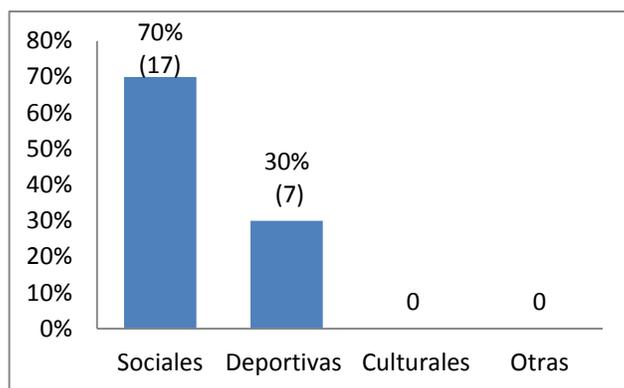


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

Solo un 20% (5) de los colaboradores, han recibido algún entrenamiento o capacitación para la realización de su puesto, el 80% (19) indicó que no lo han recibido.

### Ilustración No. 6

Gráfica 6 ¿Qué tipo de actividades realiza la empresa que generen convivencia dentro de los colaboradores?

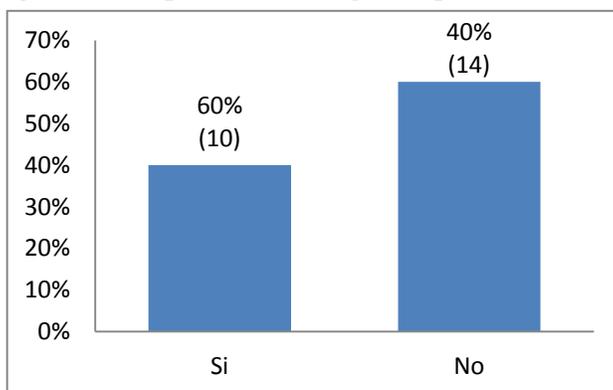


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

El 70% (17) indico que se promueven actividades sociales, el 30% (7) que deportivas el 0% culturales y otras.

### Ilustración No. 7

Gráfica 7 ¿Conoce si podría tener alguna oportunidad de ascenso?

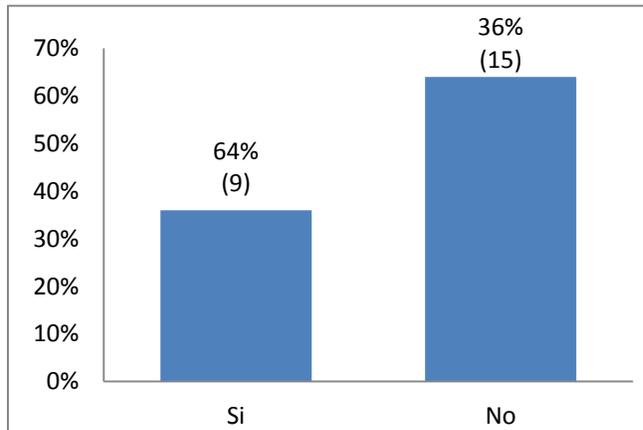


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

El 60% (14) desconoce si hay oportunidades de ascenso dentro de la empresa, el 40% (10) si conoce las oportunidades.

### Ilustración No. 8

Gráfica 8 ¿Le han dado algún reconocimiento o felicitación por su buen trabajo?

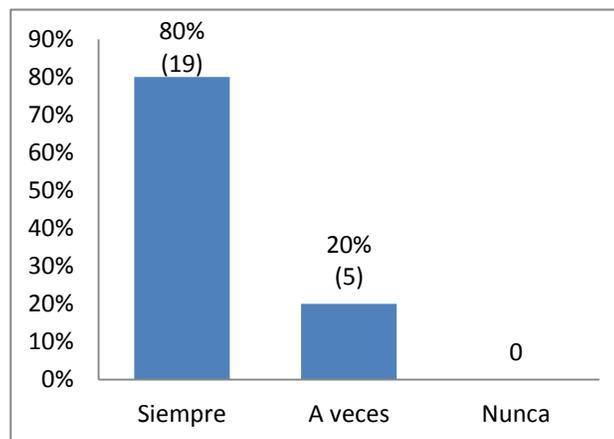


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

Al 64% (15) de los colaboradores no le han dado ningún reconocimiento por su trabajo, el 36% (9) indicó que si ha recibido.

### Ilustración No. 9

Gráfica 9 ¿Considera que el trabajo se realiza en equipo dentro de la empresa?

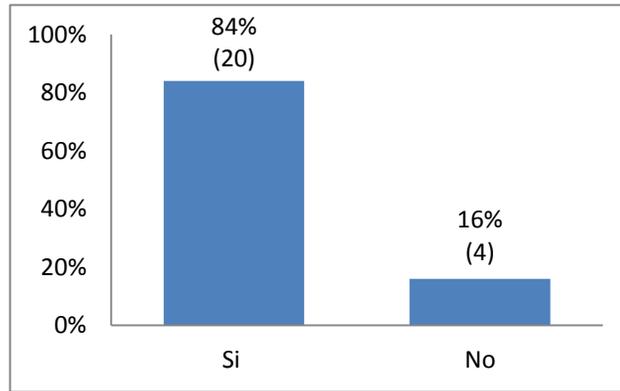


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

El 80% considera que si se trabaja en equipo dentro de la empresa. El 20% indicó que a veces, se realiza trabajo en equipo, en las diferentes actividades que se desarrollan.

Ilustración No. 10

Gráfica 10 ¿Sabe si existe algún riesgo en el desempeño de sus labores?

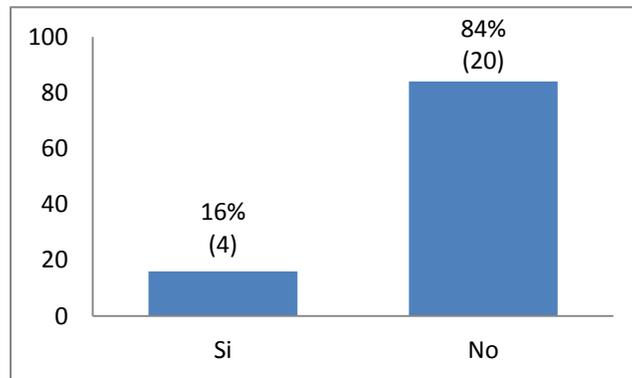


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

El 84% (20) conoce los riesgos que pueden ocurrir, en el trabajo. El 16% (4) indicó que desconoce que riesgos se pueden dar en la empresa.

Ilustración No. 11

Gráfica 11 ¿Firmó un contrato de trabajo al iniciar sus labores dentro de la empresa?

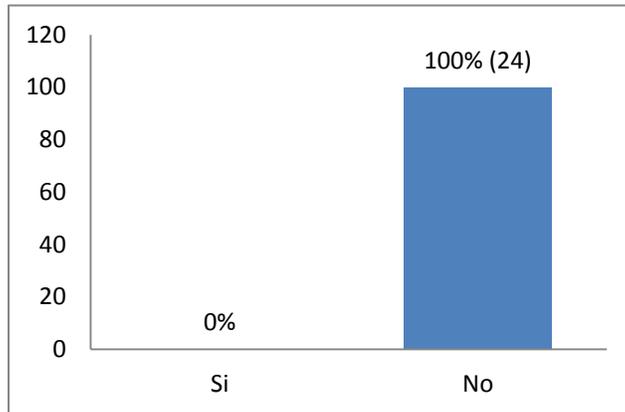


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

Se puede observar que el 84% (20) de los colaboradores, no han firmado contrato al ingresar a la empresa a trabajar, el 16% (4) si firmo contrato.

Ilustración No. 12

Gráfica 12 ¿En el tiempo que lleva en la empresa ha recibido algún tipo de capacitación?

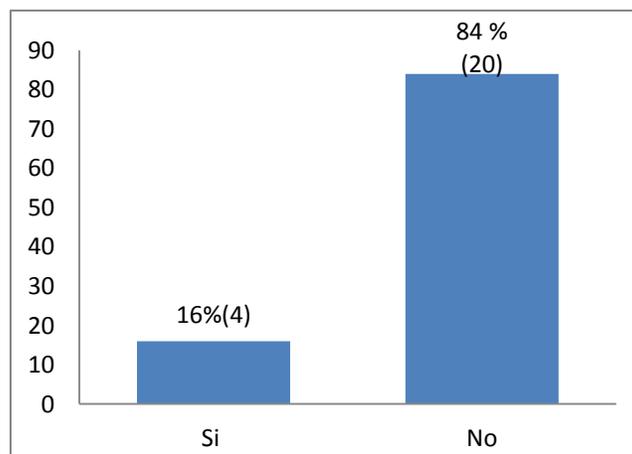


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

El 100% (24) indicó que no la han recibido en el tiempo que llevan en la institución.

Ilustración No. 13

Gráfica 13 ¿Le han realizado evaluaciones de desempeño?



Fuente: elaboración propia, diciembre 2014. Base 24

El 16% (4) indicó que si le han practicado pruebas de desempeño, mientras que el 84% (20) indicó que no les han practicado dichas evaluaciones.

## Observación

Se realiza para determinar aspectos generales de la empresa. Este método permite analizar diferentes aspectos que se deben tomar en cuenta, dentro de esta investigación. A continuación se describen los elementos que se consideraron para la observación que se realizó en la empresa:

- **Ubicación**

La empresa se ubica en un sector de Mixco, en las cercanías de la ciudad capital, por lo que la ubicación es adecuada para poder distribuir el producto a los diferentes sectores.

- **Identificación**

Debido a la inseguridad que hay en el país, no se cuenta con identificación de la empresa en las instalaciones y en los camiones repartidores.

- **Facilidad de parqueo**

Hay facilidad de parqueo para los camiones repartidores, dentro de la empresa se cuenta con parqueo para motos, muchos de los empleados cuentan con motocicleta para su transporte por la inseguridad en los buses urbanos que transitan por el lugar.

- **Accesibilidad**

Existe acceso para el de transporte de carga, la zona en la que se encuentra cuenta con calles amplias y es de fácil acceso.

- **Estado del mobiliario**

El mobiliario se encuentra en buen estado, se cuenta con el equipo para cuatro oficinas, teléfonos para comunicarse dentro de las instalaciones, computadoras personales, archivos, otros útiles y enseres de oficina.

- **Presentación del personal**  
En la planta de producción el personal cuenta y utiliza el equipo necesario para la realización de sus labores. El personal administrativo y los vendedores, no se utiliza ropa o identificadores para el personal dentro de la empresa.
- **Instalaciones**  
Se acaban de remodelar las instalaciones donde se ubica la planta y las oficinas administrativas, se cuenta con los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa. Se cuenta con un área de información y cuatro oficinas administrativas.

Entrevista:

Es una técnica en la cual se formulan una serie de preguntas directas para obtener información. Se elaboraron preguntas abiertas, para que el Gerente General respondiera con amplitud a la entrevista que se realizó para obtener información relacionada con la empresa.

- **Podría proporcionar información acerca de la empresa:**  
Está constituida como una sociedad anónima, cuenta con dos accionistas, utiliza el régimen del 31%, el equipo de colaboradores está conformado por 24 personas, personal administrativo tres, ocho operarios de la planta, seis vendedores, tres impulsadoras, dos pilotos y dos ayudantes. El negocio de la empresa es la fabricación y distribución de hipoclorito de sodio conocido como cloro, la distribución que se realiza es de mayorista la empresa inicio sus actividades en el año 2006 lleva nueve años en el mercado, se adquirió la marca de cloro que tenía ocho años de presencia en el mercado del cloro, en la actualidad tiene 17 años en el mercado. La empresa cuenta con instalaciones propias, dos camiones repartidores y dos paneles que se desea destinar para promoción y publicidad que se realizará en un futuro.

- Elaboran presupuesto para las diferentes áreas de la empresa:  
No tiene destinado un rubro especial para las áreas de la empresa, cuando existe la necesidad se solventa.
- Cuenta la empresa con un organigrama escrito:  
Si, este está ubicado en el área de recepción para que lo conozcan los colaboradores.
- La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de puestos y funciones:  
No cuenta con políticas establecidas ni manuales de procedimientos y funciones.
- Como se contrata el personal:  
Según las necesidades que se tengan, los mismos empleados recomiendan a personas conocidas para la realización del puesto.
- Quien realiza las contrataciones de personal y las actividades relacionadas con el recurso humano:  
Yo, (Gerente) con la ayuda del Contador General.
- Existe una persona encargada de la administración del recurso humano  
No, estas actividades las realizamos el Contador General y yo (Gerente).
- Que aspectos legales según el código de trabajo se cumplen en la empresa:  
Bonificación  
Bono 14  
Vacaciones  
Aguinaldo  
Días feriados  
Prestaciones laborales  
Jornada de trabajo de lunes a sábado

IGSS

IRTRA

INTECAP

Higiene y seguridad

## Aspectos evaluados

Se evaluaron los aspectos financieros, administrativos y de recursos humanos en la empresa de cloro, a continuación se describen cada uno de ellos.

### Administrativo

Se realizó un análisis administrativo, para determinar si se cumple con el proceso administrativo de planeación, organización, control y dirección.

En la actualidad no se cuenta con un proceso administrativo definido, este es realizado por el gerente general, la planificación y objetivos se comunica de forma verbal a los colaboradores,

La planificación, organización, dirección y control se lleva a cabo por el gerente y el contador, que se encargan de estos procesos. La planificación se comunica de manera verbal a los empleados, no existe una planificación detallada, esta se realiza conforme se necesita, no se cuenta con procesos establecidos.

Organización, no se cuenta con la descripción de puestos, la organización es lineal. Dirección es realizada por el gerente, el determina los lineamientos que se deben seguir. No existen formatos de control adecuados que permitan la medición del desempeño de las actividades de la empresa y de los empleados

Se observó que el proceso administrativo que se lleva a cabo dentro de la empresa es posible mejorarlo, al realizar planificaciones, proyecciones de ventas y presupuestos. Estas planificaciones ayudarían a una mejor toma de decisiones, que lleven a la empresa hacia una eficiente utilización de todos sus recursos, humanos, financieros y materiales.

## Recursos Humanos

En el área de recursos humanos, se observó que es el gerente general el que realiza estas actividades, se encarga del reclutamiento de personal el cual se realiza por medio de personas referidas por los empleados, en la selección se realiza una entrevista al candidato para determinar si se debe contratar, y contratación esta la realiza el gerente, la inducción la realizan los compañeros de labores, algunas áreas no son atendidas en su totalidad. La capacitación no se lleva a cabo.

## Financieros o económicos

Se obtuvo información financiera para poder realizar un análisis de la situación financiera de la empresa, lo que permitió hacer un análisis horizontal, el punto de equilibrio y algunos índices para determinar la situación de la empresa.

## Estado de resultados

Los estados de resultados se evaluaron de forma horizontal y vertical, para los años 2012 y 2013. La utilidad del ejercicio se incrementó entre los dos años en un 17.21% equivalente a Q.47,198.00 (tabla 4).

Tabla 2  
Estado de resultados 2012

Comercializadora de Cloro S.A.		
Del 1 de enero al 31 diciembre 2012		
(Cantidades en quetzales)		
<b>Ingresos</b>		3,573,500.00
Ventas	2,751,595.00	
Costo de ventas		1,797,533.00
Inventario inicial	912,738.00	
Compras	300,834.00	
Importaciones	1,621,850.00	
Disponibilidades	2,835,422.00	
Inventario final	1,037,889.00	
<b>Utilidad bruta</b>		1,775,967.00
<b>Gastos de operación</b>		1,023,660.00
Sueldos y salarios	698,500.00	
Papelería y útiles de oficina	1,987.00	
Gastos de transporte	151,071.00	
Gastos de venta	37,374.00	
Otros gastos y servicios	127,381.00	
Gastos no deducibles	7,347.00	
<b>Gastos de administración</b>		460,325.00
Sueldos y salarios	325,800.00	
Papelería y útiles de oficina	13,525.00	
Otros gastos de administración	121,000.00	
<b>Ganancia en operación</b>		291,982.00
Otros productos y gastos financieros		-18,136.00
Productos	-5,840.00	
Otros ingresos		
Gastos	-23,976.00	
Otros egresos		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		273,846.00
Impuesto sobre la renta pagado		35,735.00
Impuesto de solidaridad pagado		8,934.00
<b>Utilidad del ejercicio</b>		229,177.00

Fuente: Comercializadora de Cloro, S.A., diciembre 2014

Tabla 3  
Estado de resultados 2013

Comercializadora de Cloro S.A.		
Del 1 de enero al 31 diciembre 2013		
(Cantidades en quetzales)		
<b>Ingresos</b>		4,345,000.00
Ventas	3,272,500.00	
Costo de ventas		2,552,553.00
Inventario inicial	1,037,889.00	
Compras	483,325.00	
Importaciones	1,657,300.00	
Disponibilidades	3,178,514.00	
Inventario final	625,961.00	
<b>Utilidad bruta</b>		1,792,447.00
<b>Gastos de operación</b>		971,739.00
Sueldos y salarios	735,000.00	
Papelería y útiles de oficina	4,207.00	
Gastos de transporte	97,420.00	
Gastos de venta	41,527.00	
Otros gastos y servicios	88,755.00	
Gastos no deducibles	4,830.00	
<b>Gastos de administración</b>		402,633.00
Sueldos y salarios	322,000.00	
Papelería y útiles de oficina	8,365.00	
Otros gastos de administración	72,268.00	
<b>Ganancia en operación</b>		418,075.00
Otros productos y gastos financieros		-4,894.00
Productos	6,574.00	
Otros ingresos		
Gastos	-11,468.00	
Otros egresos		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		413,181.00
Impuesto sobre la renta pagado		128,086.00
Impuesto de solidaridad pagado		10,862.00
<b>Utilidad del ejercicio</b>		274,233.00

Fuente: Comercializadora de Cloro. S.A., diciembre 2014

Tabla 4  
Comparación de cuentas

Comercializadora de Cloro, S.A.				
Comparación de cuentas				
Estado de Resultados años 2012 - 2013				
Cuenta	2,012	2,013	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Ingresos</b>	3,573,500.00	4,345,000.00	771,500.00	17.76
Ventas netas	2,751,595.00	3,272,500.00	520,905.00	15.92
Costo de ventas	1,797,533.00	2,552,553.00	755,020.00	29.58
Compras	300,834.00	483,325.00	182,491.00	37.76
Importaciones	1,621,850.00	1,657,300.00	35,450.00	2.14
Disponibilidades	2,835,422.00	3,178,514.00	343,092.00	10.79
Inventario final	1,037,889.00	625,961.00	-411,928.00	-65.81
<b>Gastos de operación y administración</b>				
Sueldos y salarios	1,024,300.00	1,057,000.00	32,700.00	3.09
Gastos de venta	37,374.00	41,527.00	4,153.00	10.00
Otros gastos de administración	127,000.00	88,755.00	-38,245.00	-43.09
<b>Utilidad</b>				
Utilidad antes de impuesto y reserva	268,845.00	413,181.00	144,336.00	34.93
Utilidad del ejercicio	227,035.00	274,233.00	47,198.00	17.21

Fuente: Comercializadora de Cloro, S.A., diciembre 2014.

En la tabla 4 se realizó un análisis comparativo de los años 2012 y 2013, en los rubros de ingresos, gastos y utilidades; al realizar un análisis horizontal, se pudo observar que las ventas del año 2012 y 2013 aumentaron en un 15.92% que equivale a Q.520,905.00; el costo de ventas aumento en un 29.58%, las compras aumentaron 37.76%; el inventario final tuvo un decremento del -65.81% lo que se aprovecharon de una forma eficiente los recursos.

En los gastos de operación y administración, los sueldos y salarios obtuvieron un incremento del 3.09% que equivale a Q32,700.00; los gastos de venta un 10% y otros gastos administrativos el -43.09% estos disminuyeron Q38,245.00.

El margen de ganancia se compara con la tasa bancaria, hasta un 5% máximo, y en el ejercicio 2013 se obtuvo una utilidad del 17.21%

Rentabilidad sobre ventas ROS (return on sales)

Indica el porcentaje de utilidad que se obtiene por cada quetzal que se vende en la empresa.

ROS= resultado del ejercicio/ ingresos por ventas

ROS=  $274,233/3,272,500$

ROS=  $0.0837*100$

ROS= 8.37%

Según el cálculo anterior por cada quetzal que se vende se obtiene una utilidad del 8.37% que equivale a 0.0837 centavos por quetzal.

## Balance general

Contiene los activos, pasivos y el patrimonio con el que cuenta la empresa en un momento determinado, permite conocer la situación financiera de la empresa y en base a los índices y análisis, tomar decisiones financieras.

Tabla 5  
Balance general

Comercializadora de Cloro S.A. Balance General Año 2013			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja	Q 80,000.00	Proveedores	Q 156,702.00
Cuentas por cobrar	Q 320,000.00	Acreeedores	Q 77,212.00
Inventario	<u>Q 1,000,000.00</u>	I.S.R	Q 128,086.00
Total corriente	<b>Q 1,400,000.00</b>	Total pasivo corriente	<b>Q 362,000.00</b>
Planta y equipo	Q 1,000,000.00	Hipotecas	<u>Q 400,000.00</u>
Depresiación acumulada (-)	<u>Q 300,000.00</u>	TOTAL PASIVO LP	<b>Q 400,000.00</b>
	<b>Q 700,000.00</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>Q 762,000.00</b>
		<b>Patrimonio</b>	
		Capital	Q 796,242.00
		Reserva	Q 39,123.00
		Utilidad retenida	Q 217,540.00
		Utilidades	<u>Q 285,095.00</u>
		<b>TOTAL PARIMONIO</b>	<b>Q 1,338,000.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b><u>Q 2,100,000.00</u></b>	<b>TOTALES</b>	<b><u>Q 2,100,000.00</u></b>

Fuente: Comercializadora de Cloro, S.A., diciembre 2014

### Índice de Liquidez, (prueba acida)

Indica la capacidad de pago que posee la empresa, en este caso podemos indicar que la empresa posee Q1.10 para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

### Fórmula

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{1,400,000 - 1,000,000}{362,000} = \frac{400,000}{362,000} = 1.1049 \text{ prueba acida}$$

## Rotación de inventarios

Formula:

Promedio de inventario

Inventario inicial + Inventario final / 2

$$1,037,889.00 + 625,961.00 = 1,663, 60.00 / 2 = 831,925.00$$

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}} = \frac{2,252,553.00}{831,925.00} = 2.7076$$

Indica que el inventario se ha rotado 2.7 veces en el año.

$$365 \text{ días} / 2.7076 = 134.80$$

Al realizar la división de los días del año (365) dentro del índice (2.7076), nos indica que la bodega se debe abastecer de producto cada 135 días, o cada 4.5 meses(135/30= 4.5).

Producto

A continuación se muestra una tabla donde se unifican las presentaciones que se tienen en la empresa, para los efectos de análisis del presente trabajo.

Tabla 6  
Producto

Presentación	Unidades por fardo	ml/unidad	ml/fardo	lt/fardo
Populino	724	210	15,120	15.12
Litro	15	1,000	15,000	15
Galón	4	3,785.41	15,120	15.12

Fuente: elaboración propia, diciembre 2014.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados de las encuestas, se realiza el siguiente análisis:

El equipo de colaboradores, conoce los beneficios que la empresa le debe proporcionar, IGSS, IRTRA, INTECAP, aguinaldo, bono 14, bonificación y vacaciones. El encargado de realizar los cálculos y los pagos de dichos rubros es el contador y el gerente los revisa y aprueba. Esto provoca sobrecargo de actividades y que algunas veces no se cumpla con lo relacionado a sus actividades.

Conocen el puesto de la persona que los contrató, gerente general, es la persona que se encarga de realizar las contrataciones en la empresa. Saben quién es su jefe inmediato, se puede determinar que si existe una línea de mando establecida, en la organización. Lo cual permite que exista orden dentro de la empresa.

En la mayoría de los casos, no se da ninguna capacitación o entrenamiento para la realización del trabajo requerido en la empresa, esto se debe a que no existe una persona que se dedique a la administración del recurso humano.

Se promueven actividades de convivencia en la empresa, la mayoría considera que si se trabaja en equipo dentro de la institución. Esto ayuda al clima laboral y al fortalecimiento del trabajo en equipo, para lograr los objetivos que se propongan.

Casi todos los colaboradores saben los riesgos que pueden ocurrir en la fábrica; se debe dar a conocer a todos los empleados las normas que deben seguir, para que sepan que hacer en caso de que ocurra algún incidente. Al haber una persona que se encargue del recurso humano, se podrán realizar simulacros para que estén informados de los procedimientos a seguir.

El 80% indicó que no firmó ningún contrato de trabajo al iniciar sus labores, este es necesario, para cumplir con los requerimientos del código de trabajo, y no incurrir en gastos por sanciones impuestas por el juzgado.

Según la observación realizada, en la empresa existe un área y mobiliario y equipo que se puede utilizar para el desarrollo de la propuesta que a continuación se expone.

La empresa no cuenta con una persona que se encargue del manejo del recurso humano y pueda atender todas las actividades que se relacionan a la adecuada administración del mismo.

La marca tiene 17 años de estar en el mercado, y se ha mantenido, este es un factor determinante debido a que se puede desarrollar el crecimiento de la misma.

## 5.2 Propuesta

Creación de una unidad administrativa que se encargue de la gestión del recurso humano dentro de la empresa.

### 5.2.1 Justificación de la propuesta

En la actualidad, es el gerente general quien se encarga de las diferentes actividades relacionadas a la administración del recurso humano, se considera necesaria la creación de una sección administrativa que realice las tareas relacionadas con los procesos, al cumplir con todos los requerimientos de orden legal, establecer y mantener la buena relación de los colaboradores con la empresa.

Se pretende además que el gerente pueda descentralizar y delegar algunas tareas y tener un mejor enfoque hacia los planes estratégicos, de discusión y toma de decisiones

### 5.2.2 Objetivo general

Proponer la inspección una sección administrativa para la atención del recurso humano dentro de la empresa, para poder cumplir con los aspectos laborales legales, administrativos y de procedimientos.

### 5.2.3 Contenido de la propuesta

- Funciones del área de administración del recurso humano.
- Estructura sugerida.
- Organigrama.
- Perfil del puesto del administrador del recurso humano.
- Recursos materiales.
- Proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Análisis financiero.

#### Funciones del área de administración del recurso humano

Debido a que el problema detectado en la empresa es que el gerente general se encarga de las actividades de recurso humano y no se cumple con todo lo relacionado a este, solo lo básico y de una manera empírica, a continuación se describen las funciones que deberá realizar el área de administración del recurso humano:

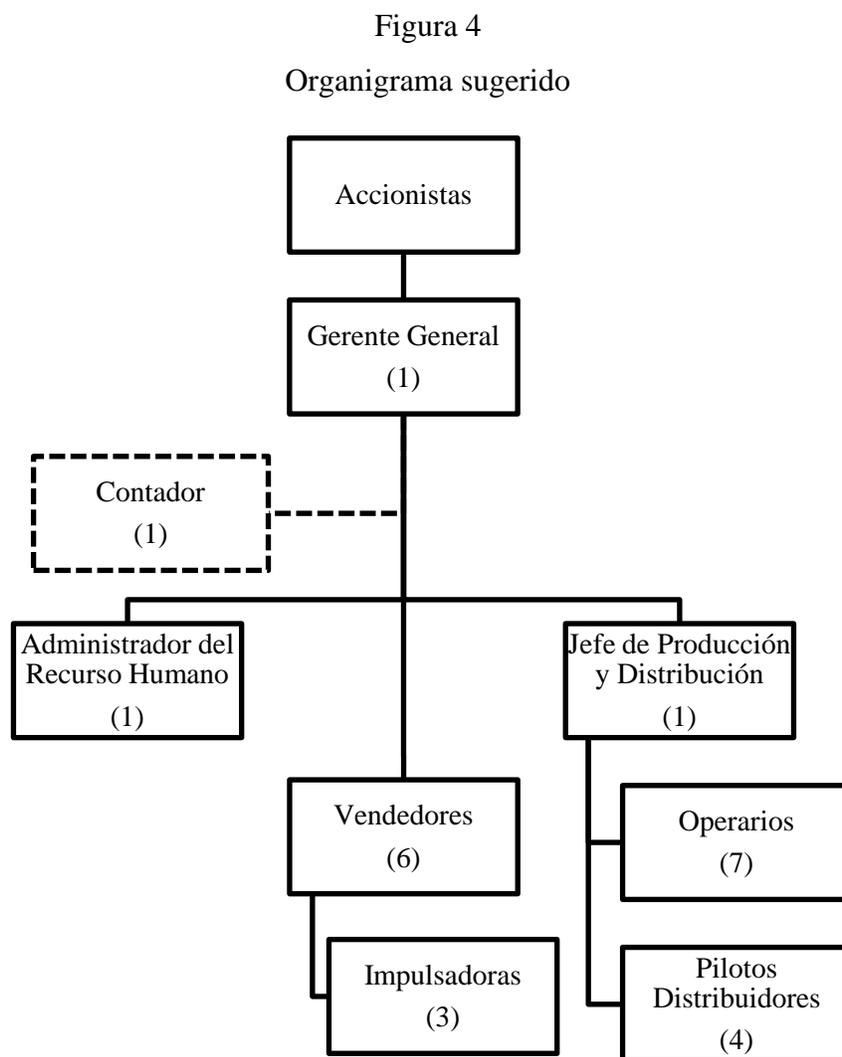
#### Estructura sugerida

Según Gómez un organigrama “es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”. El organigrama vigente ya no es funcional y requiere una

propuesta de acuerdo a las operaciones actuales, por consiguiente se plantea una nueva estructura organizacional según puestos y personal en funciones.

### Organigrama sugerido

A continuación se muestra el esquema con la nueva estructura organizacional de la empresa. (figura 4)



Fuente: elaboración propia diciembre 2014

## Accionistas

Cuerpo directivo, que poseen de forma legal las acciones de la empresa, se constituyen en socios que proveen el capital financiero.

## Gerente general

Es el encargado de dirigir la empresa, de forma administrativa y comercial, pone en práctica la planeación, organización, dirección y control de todas las áreas de la empresa.

## Administración del recurso humano

Se encarga del adecuado manejo del recurso humano y su relación dentro de la empresa y en jerarquía depende de la gerencia.

## Contador

Es el encargado del área contable de la empresa, lleva el control de los ingresos y gastos que se dan dentro de la misma, entre otros, pagos de impuestos, salarios, materia prima, otros.

## Vendedores

Es el personal encargado de vender los productos de la empresa, por medio del intercambio de producto y dinero, valiéndose de las capacidades y herramientas para poder realizar esta actividad.

## Jefe de producción

Es el encargado de llevar a cabo la producción para satisfacer las necesidades de las ventas, toma en cuenta que el producto se elabore con los estándares de calidad propios del proceso.

## Operarios

Personas que trabajan en la planta de producción, realizan las diferentes actividades que se llevan a cabo en la planta, etiquetado de envases, llenado de producto en sus diferentes presentaciones, en general participan de todo el proceso para lograr producto terminado.

## Pilotos y repartidores

Son los colaboradores que se encargan de llevar a cabo el proceso de distribución del producto en los diferentes puntos de venta.

## Descriptor del puesto de administración del recurso humano

Este reúne las responsabilidades del puesto dentro de la empresa, así la persona puede realizar todas las atribuciones que le correspondan y que se pueda realizar la evaluación del desempeño.

I. TITULO DEL PUESTO: Jefe de administración del recurso humano
II. OBJETIVO DEL PUESTO: Generar estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento humano, fortalecer la cultura de la empresa y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación inducción de las personas que desarrollen las diferentes funciones dentro de la empresa.</li></ul>

- Elaboración de contratos de trabajo.
- Elaborar los expedientes de los colaboradores y mantenerlo al día.
- Elaborar constancias de trabajo.
- Velar por el cumplimiento de las leyes laborales vigentes.
- Realizar el control de los colaboradores en relación a los periodos de vacaciones, horarios, otros.
- Realizar los cálculos de los pagos que cada colaborador recibirá por los servicios prestados en la empresa.
- Elaborar y revisar la nómina de los colaboradores para verificar horas extras, ausencias, prestamos, descuentos, otros.
- Elaborar constancias de trabajo para uso en el IGSS.
- Elaborar las constancias y recibos con relación a vacaciones, pagos, permisos, felicitaciones, constancias de trabajo, llamadas de atención y otras.
- Elaborar planes de formación y capacitación.
- Evaluar el potencial de los empleados.
- Velar por que se cumplan las normas de seguridad en la institución.
- Tramite de despidos.
- Elaborar el reglamento interno de trabajo.
- Promover un clima laboral respetuoso entre todo el personal de la empresa.
- Planificar y desarrollar actividades sociales, gestionar becas y ayudas de estudio, otras ayudas y atenciones para el personal.
- Elaborar manuales administrativos.
- Realizar evaluaciones de desempeño.

#### IV. RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS:

- Contador
- Ventas
- Producción

#### V. CONDICION ORGANIZACIONAL

- Ubicación: El trabajo se desarrolla en las oficinas de la empresa
- Supervisión: Gerente general
- Responsabilidad:
- Decisiones: Función ejecutiva, el puesto permite que el desarrollo de programas, presupuesto, procedimientos; velas por la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y leyes.

#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Intelectual y físico
- Riesgos: No representa riesgos de accidente.

### Perfil del puesto de administración del recurso humano

A continuación se describe el perfil del puesto del encargado del recurso humano dentro de la empresa.

Puesto: Encargado de la administración del recurso humano.
Escolaridad: Licenciatura en Administración, Licenciatura en Psicología Laboral o Clínica.
Jefe Inmediato: Gerente General
Experiencia laboral: En áreas de recursos humanos, capacitación, administración
Experiencia: no se requiere
Edad: de 25 a 35 años.
Sexo: Femenino de preferencia.

Conocimientos en:

- Administración General y de recurso humano.
- Código de trabajo.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Leyes, decretos y reglamentos de la administración (Recurso Humano).
- Capacitación.
- Desarrollo organizacional.
- Capacitación y reclutamiento del personal.

Habilidades:

- Manejo de personal.
- Relaciones humanas.
- Liderazgo.
- Dirección.
- Conciliación.
- Responsabilidad.
- Facilidad de palabra.
- Habilidades de negociación.

## Recursos materiales y ubicación física

La empresa dispone de un área adecuada que se puede utilizar para la oficina de la administración del recurso humano, se ubica inmediata a la recepción, en el área de oficinas del segundo nivel.

## Mobiliario y equipo

Se cuenta con mobiliario y el equipo necesario para el adecuado funcionamiento de la oficina, y se describe a continuación:

Tabla 7  
Mobiliario y equipo

No.	Descripción	Cantidad
1	Silla ejecutiva	1
2	Equipo de cómputo (CPU, monitor, teclado)	1
3	Impresora	1
4	Archivo de 4 gavetas	1
5	Teléfono	1
6	Basurero	1
7	Engrapadora, tijeras, perforador, uña y otros	1
8	Papelería y útiles (lapiceros, papel, folders, lápices, borrador, etc.)	1
9	Papelera	1
10	Archivadores	2
11	Folders colgantes	100

Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

## Reclutamiento, selección, contratación e inducción

A continuación se presentan procedimientos de reclutamiento, selección contratación e inducción en la empresa.

## Reclutamiento

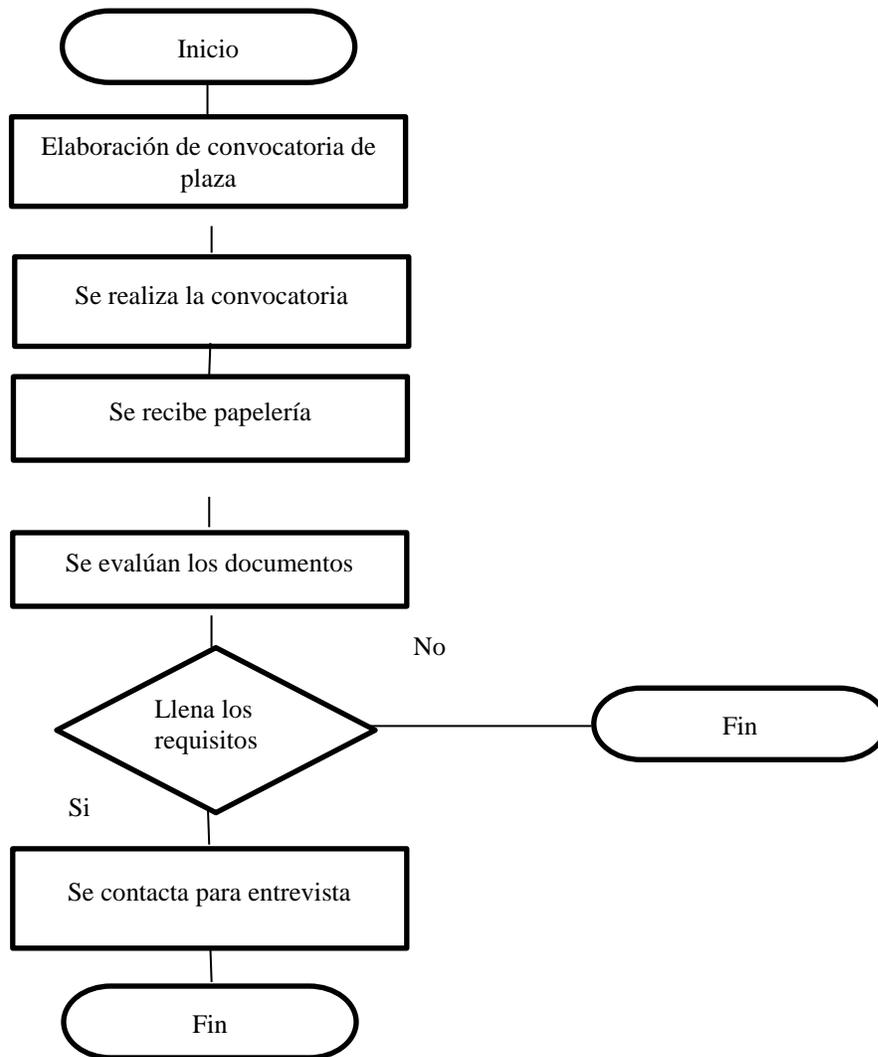
Para realizar este proceso, lo primero es: anunciar la plaza primero en la empresa y luego realizar anuncios escritos y colocarlos en centros comerciales del área de Mixco, donde se indicaran requisitos y beneficios que la empresa requiere y ofrece para el puesto que se anuncia.

Al realizar la publicación de la plaza vacante, se deben tener en los perfiles de puesto definidos que incluye: nombre del puesto, nivel académico requerido, experiencia deseada de los candidatos, indicar el horario de trabajo y las competencias requeridas para el puesto.

Los interesados en la plaza, deberán enviar su hoja de vida a la dirección que se indique en el anuncio, se evaluará a los candidatos y documentos, si califica se contactará con la persona para entrar a fase de entrevista. (figura 5)

Figura 5

Flujograma proceso de reclutamiento



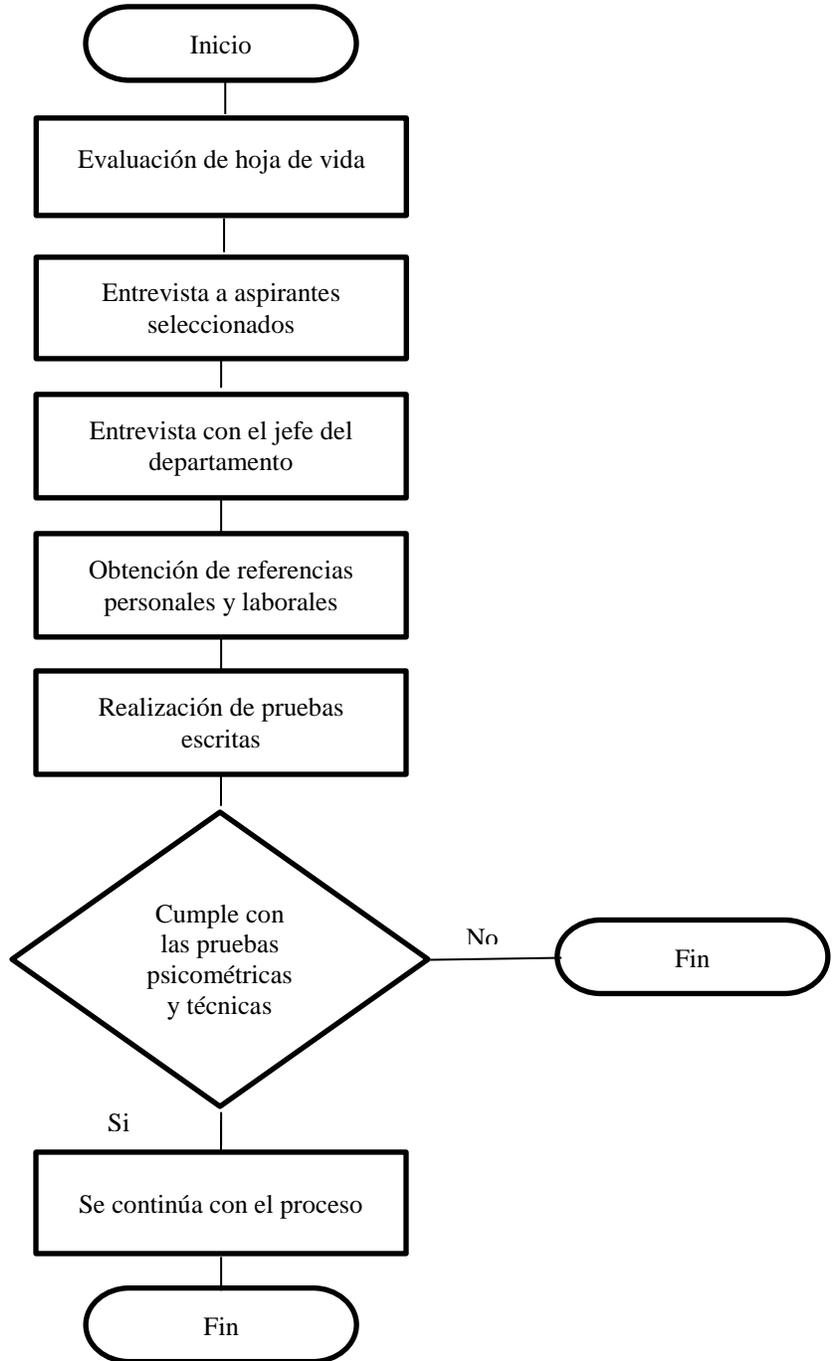
Fuente: elaboración propia diciembre 2014

## Selección

- Este proceso inicia con la evaluación de la hoja de vida del candidato y que se cumpla con todos los requisitos establecidos para los perfiles de los diferentes puestos de trabajo. El administrador del recurso humano, realizará una entrevista con los aspirantes seleccionados con anterioridad, para conocerlos y determinar si se adecuan al perfil del puesto que se busca.
- Realizar filtro de candidatos para proceder a entrevista con jefes de departamento.
- El jefe del departamento debe realizar una entrevista al aspirante, para evaluar si tiene las aptitudes y actitudes que se necesitan para la realización del puesto de trabajo.
- Después de realizar la fase de la entrevista, se procederá a la obtención de las referencias personales y laborales que se necesiten para verificar si el aspirante califica para el puesto que se solicita.

Se realizarán pruebas escritas si es necesario, para determinar el nivel de conocimiento técnico que se requiera para el adecuado desempeño de labores o pruebas psicométricas que ayuden a determinar las competencias y la personalidad del aspirante. (figura 6)

Figura 6  
Flujograma de selección



Fuente: elaboración propia diciembre 2014

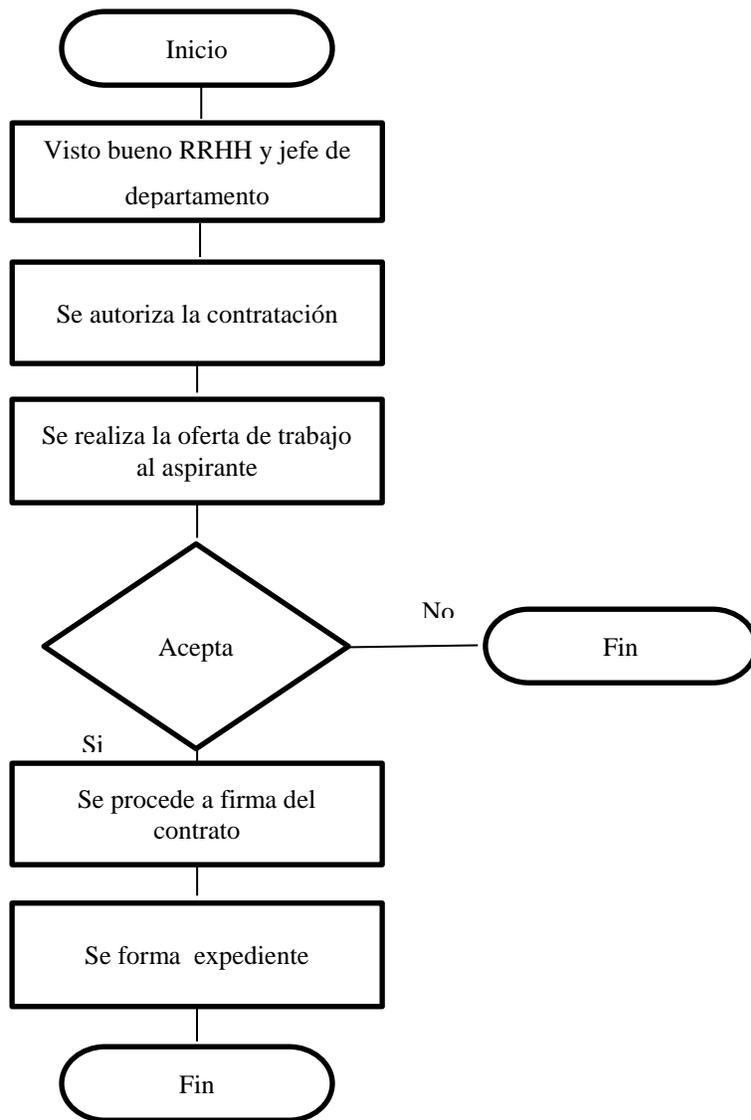
## Contratación

Para la realización de este paso, se debe contar con la autorización y el visto bueno del encargado de la administración del recurso humano, el jefe del área y el gerente general; después de tener las autorizaciones necesarias, se procederá a realizar la oferta de trabajo al aspirante, se le indicaran las condiciones de trabajo bajo las cuales se le contratará, como: nombre del puesto, fecha de inicio, sueldo mensual, otros beneficios que tenga el puesto o que se otorguen en la empresa.

Se tendrá listo el contrato de trabajo el que deberá ser firmado el día que se inicia la relación laboral, este formará parte del expediente que se abrirá al nuevo empleado, el que debe contener:

- Hoja de vida.
- Fotocopia del DPI o documento de identificación.
- Ficha con datos personales.
- Resultado de las pruebas que se realizaron.
- Perfil que se detectó en la entrevista de selección.
- Títulos de estudios.
- Diplomas o títulos de otros estudios realizados.
- Copia del contrato de trabajo.
- Antecedentes penales y policíacos originales.
- Constancias laborales.
- Cartas de recomendación.

Figura 7  
Flujograma de contratación



Fuente: elaboración propia diciembre 2014

## Inducción

Esta la deberá realizar el encargado de la administración del recurso humano en la empresa, el día que inicia la relación laboral. Consiste en realizar una descripción de la empresa y de las actividades que se realizan en cada departamento, se hará un recorrido por las instalaciones para que el nuevo empleado se familiarice con el ambiente de trabajo y se integre al equipo de colaboradores y que estos conozcan al nuevo empleado, se le dará a conocer al nuevo colaborador sus funciones y/o actividades inherentes a su puesto de trabajo. (figura 8)

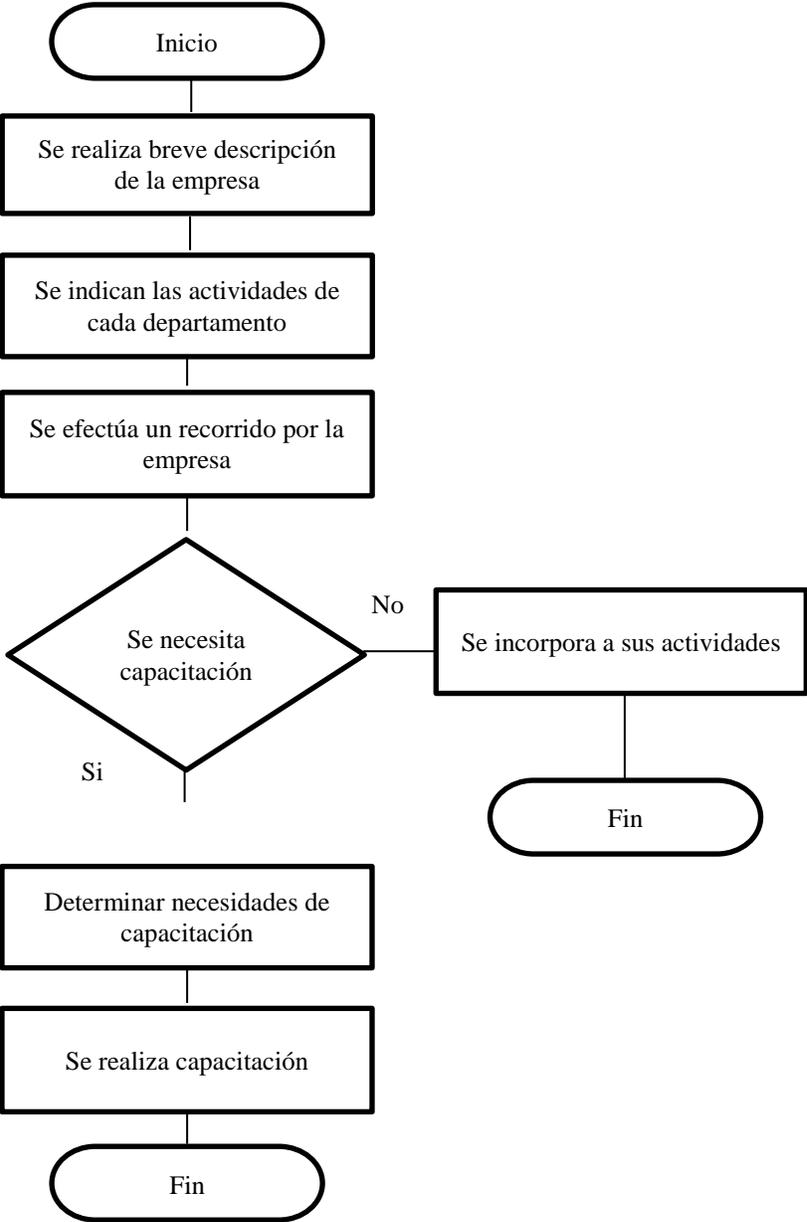
## Evaluación del desempeño y otros indicadores

Esta será responsabilidad del área de administración del recurso humano la cual se deberá realizar de forma periódica, 2 veces al año como mínimo.

La primera etapa se considera de adaptación de la nueva unidad administrativa que gestionará al recurso humano. En la segunda etapa, se podrá implementar: evaluaciones de desempeño, clima laboral, análisis de salario, otros; lo cual se establece dentro de un marco estratégico de funciones.

Esta tarea requerirá de un plan detallado y específico de acuerdo a los objetivos que tenga la empresa y puedan considerarse como proyecto a mediano plazo.

Figura 8  
Flujograma de inducción



Fuente: elaboración propia diciembre 2014

#### 5.2.4 Viabilidad de la propuesta

La propuesta se considera viable al considerar que viene a fortalecer la estructura de la organización, con funciones que velan por el beneficio del recurso humano como elemento importante.

- La dualidad de funciones del gerente general y el contador es otro factor a observar.
- Fortalece la comunicación, motivación y seguimiento de todo aspecto legal laboral.
- En general se puede lograr un mejor enfoque con la productividad y competitividad de la empresa.

#### 5.2.5 Factibilidad económica

El costo de la inversión de la creación de un área para el manejo del recurso humano dentro de la empresa, sería del 1.63% que equivale a Q71,076.00 quetzales, esto es en relación al total de las ventas del año 2013, que serían Q4,345,000.00. De acuerdo al cuadro de la inversión (tabla 8) es baja en función de los beneficios a obtener. En definitiva se debe provocar un incremento en ventas para no afectar el monto de utilidad.

Tabla 8  
Porcentajes en relación a las ventas

	Ventas Totales	Otros	Sueldos y Salarios	Utilidad	Inversión Recursos Humanos
Año 2013	Q.4,345,000.00	Q.2,577,888.5	Q.1,057,000.00	Q.274,233.00	Q.71,076
Porcentaje %	100%	68.09%	24.32%	6.31%	1.63%

Fuente: elaboración propia, diciembre 2014.

## 5.2.6 Costos actuales-costos propuestos (cuadro), punto de equilibrio (gráfica).

### Análisis de retorno de inversión

El siguiente cuadro indica los gastos mensuales que se realizarán al contratar una persona que se encargue de la administración del recurso humano. Con un sueldo base de Q4,000.00

Tabla 9  
Costo anual

<b>Rubro</b>	<b>Mensual</b>	<b>Annual</b>
Sueldo	4,000.00	48,000.00
Bono 14 (8.33%)	333.00	4,000.00
Aguinaldo (8.33%)	333.00	4,000.00
Bonificación	250.00	3,000.00
Indemnización (8.33%)	333.00	4,000.00
Cuota patronal (12.67%)	507.00	6,084.00
Vacaciones(4.17%)	167.00	2,004.00
<b>Total pasivo laboral</b>	<b>1,673.00</b>	<b>20,076.00</b>
<b>Costo Total</b>	<b>5,923.00</b>	<b>71,076.00</b>

Fuente: elaboración propia.

### Análisis de retorno de la inversión

$$\text{ROI} = (\text{Utilidad neta o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$$

$$\text{ROI} = (274,233/71,076)$$

$$\text{ROI} = 3.8583 * 100$$

$$\text{ROI} = 385.83\%$$

Este índice indica el retorno de la inversión que se realizará, si la utilidad es de Q.274,233.00 y la inversión es de Q71,076.00 es igual al 385.83%.

Debido a que el ROI es positivo significa que el proyecto es viable, con relación a la empresa es rentable, cuanto más alto es este índice, más eficiente es la empresa en generar utilidad y mayor es el porcentaje del capital que se recuperará al invertir.

## Punto de equilibrio

Este indica el nivel de ventas que cubre los costos fijos y los variables, donde la empresa tiene un beneficio igual a cero, no gana ni pierde dinero. Al incrementar las ventas se obtienen ganancias, debido a que se ubica por encima del punto de equilibrio.

### Método numérico

Costos fijos:	Q.2,547,998
Precio:	Q.3.33
Costos variables:	Q.0.98
P.E.:	1,084,254
Utilidades:	Q.0

Formula:

$$\frac{CF}{P - CV} = \frac{2,547,998}{3.33 - 0.98} = \frac{2,547,998}{2.35} = 1,084,254.47 \text{ unidades (litros)}$$

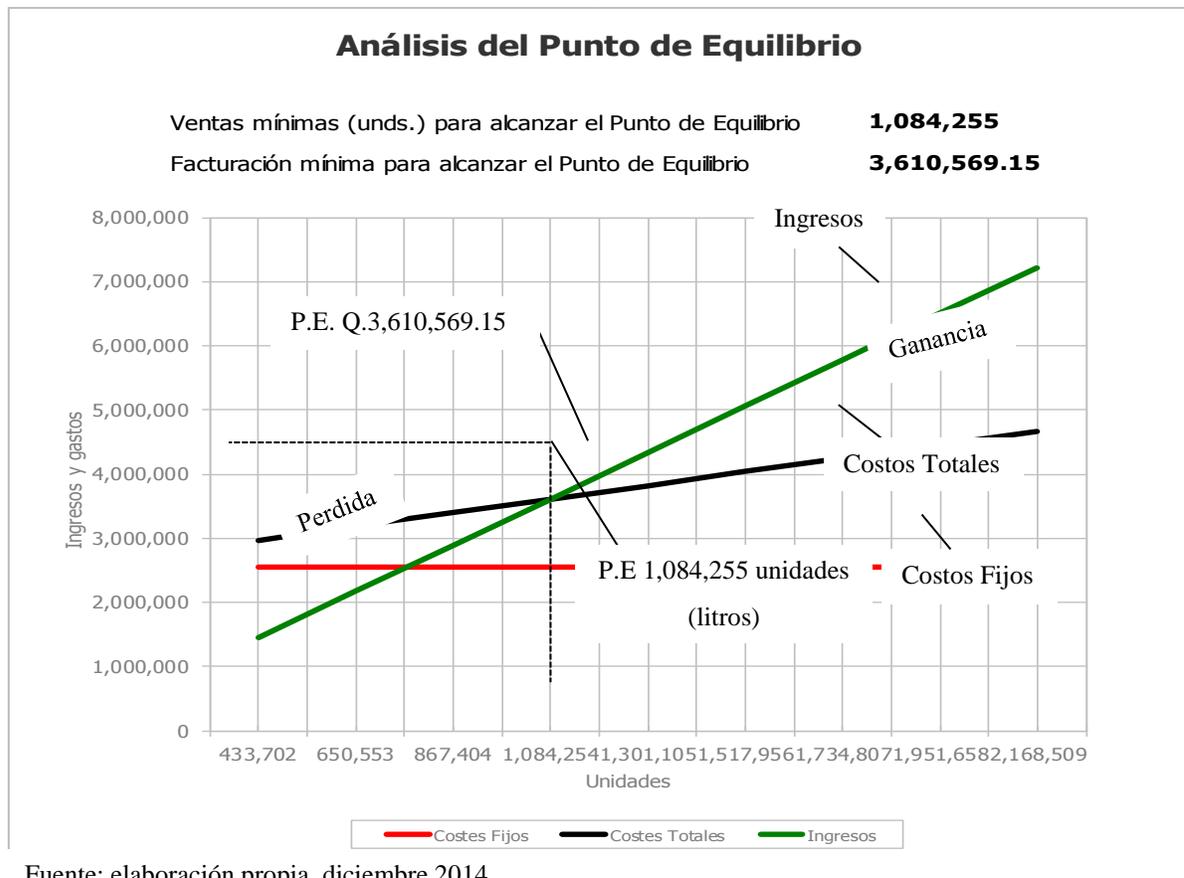
$$1,084,255 * 3.33 = 3,610,567.38 \text{ quetzales}$$

La empresa necesita vender 1,084,255 unidades (litros) a Q.3.33 cada una, para obtener el punto de equilibrio, o sea que con esas unidades vendidas, se conseguirá que los ingresos sean iguales a la sumatoria de los costos y gastos.

Se necesita vender Q.3,610,568.00 para obtener así el punto de equilibrio, con este nivel de ventas se igualaran los ingresos a la suma de los costos y gastos. (gráfico 14)

En el año 2012 no se logró llegar al punto de equilibrio, sin embargo en 2013 se sobrepasó debido a que los ingresos totales fueron Q.4,345,000.00, en este período, se llevó a cabo un adecuado manejo del inventario el cual se redujo.

Gráfico 1  
Punto de Equilibrio



### Período de recuperación de la inversión

En la siguiente tabla se observa el tiempo que la empresa utilizará para recuperar la inversión de la creación del área de administración de recurso humano. Al tener utilidades de Q.274,233.00.

$274,233.00 / 12 \text{ meses} = 22,852.75 \text{ utilidad mensual.}$

En la tabla 9 se observa que es en el período o en el mes cuarto (4) que se alcanza la recuperación de la inversión de la propuesta.

Tabla 10  
Recuperación de la inversión

Mes	Utilidades Mensuales	Total
1	22,852.75	22,852.75
2	22,852.75	45,705.50
3	22,852.75	68,558.25
<b>4</b>	<b>22,852.75</b>	<b>91,411.00</b>
5	22,852.75	114,263.75
6	22,852.75	137,116.50
7	22,852.75	159,969.25
8	22,852.75	182,822.00
9	22,852.75	205,674.75
10	22,852.75	228,527.50
11	22,852.75	251,380.25
12	22,852.75	274,233.00

Fuente: elaboración propia diciembre 2014.

## Mercadeo de la propuesta

Cliente interno es toda persona dentro de la empresa a la que se le presta un servicio, en base a esto se pretende:

- Mejorar la comunicación
- Desarrollo del talento humano
- Mejorar los controles administrativos y beneficios laborales.

Los clientes a los cuales se atenderá con esta propuesta son los colaboradores de la empresa Comercializadora de Cloro, S.A., (cliente interno), se llevará a cabo una estrategia de divulgación, en donde se informará de las ventajas para el colaborador y para la empresa. Se les indicará que se deben acercar a esta oficina si desean ser escuchados; que pueda sugerir o informar de alguna situación dentro de la empresa, se colocará un buzón de sugerencias para garantizar al colaborador el anonimato dentro de la misma, colocar un pizarrón de corcho en el área de lockers para dar a conocer información de interés para los colaboradores.

## Controles administrativos y beneficios laborales

Habrà una persona dedicada a la relación laboral y llevará los controles de pagos, horarios, vacaciones, capacitaciones, otros.; esta área llevará a cabo trámites como constancias laborales, certificados de trabajo para el IGSS, renovaciones y afiliaciones del IRTRA, otros.

## Desarrollo del talento humano

Será capaz de producir valor a la empresa, está formado por las capacidades, destrezas, conocimientos, actitudes que cada integrante de la empresa aporta a la misma. El adecuado manejo del recurso humano permite desarrollo profesional, por medio de planes de carrera, compromiso e identificación con esta.

Como parte del proceso de implementación de la propuesta será importante desarrollar una capacitación sobre sensibilización al personal, para crea el ambiente propicio del cambio

## Ventajas:

- Se tendrá una persona encargada del recurso humano dentro de la empresa.
- Al mantener los controles del recurso humano se evitara futuras contingencias.
- Las gestiones se realizarán con mayor rapidez.

### 5.2.7 Conclusiones (de la propuesta)

- Fortalecer la plataforma legal al elaborar un contrato de trabajo para la empresa, para cumplir con las normas que establece el ministerio de trabajo.
- La empresa Comercializadora de Cloro, S.A. necesita establecer una nueva estructura organizacional que le sea funcional para el desarrollo de sus actividades y de acuerdo al tipo de organización.
- Se deben desarrollar los procedimientos establecidos para la adecuada administración del recurso humano dentro de la empresa Comercializadora de Cloro, S.A
- Lograr un mejor enfoque de funciones administrativas a nivel de estructura organizacional.
- Fortalecer las relaciones patrono trabajador al desarrollar, implementar y cumplir con todas las disposiciones de orden legal.
- Mejorar la productividad desde el momento en el que se minimiza la dualidad de funciones.

## Conclusiones

A través del trabajo de campo, entrevistas y en general por el acercamiento que se tuvo con la empresa se puede concluir lo siguiente:

1. De acuerdo a la evaluación realizada durante el desarrollo de este trabajo, se determinó que la empresa Comercializadora de Cloro, S.A. debe cumplir con los requerimientos legales establecidos en las leyes como la Constitución Política de Guatemala, el Código de Trabajo, otras.
2. Con relación a las funciones actuales de la empresa y su crecimiento en los últimos años, se identificó la necesidad de diseñar una nueva estructura organizacional que cubra dichas necesidades, por lo que se determinó que el organigrama actual no es acorde a sus funciones.
3. Al momento de la evaluación no existen manuales de procedimientos que delimiten las funciones y actividades de los puestos de trabajo, así como procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal, estas actividades podrían optimizarse al establecer dichos procesos, que permitirían a la empresa crear planes de capacitación y motivación.
4. El Gerente General es el encargado de realizar las actividades de selección, contratación, inducción, las cuales se realizan de manera empírica, por lo que es necesario que se cree el área para la adecuada administración del recurso humano dentro de la empresa.

## **Recomendaciones**

Después de evaluar varios factores en este estudio, se presentan algunas recomendaciones considerando comenzar por lo básico, viable y que no repercuta de manera significativa en los costos, pero que si pueda impactar en la productividad y competitividad de la empresa.

Con toda seguridad, aplicar todas las recomendaciones traerá beneficios de doble vía en la organización patrono – trabajador podrán acoplar intereses y ser parte de un engranaje productivo.

1. Elaborar los contratos de trabajo para establecer los derechos y obligaciones que deben cumplir las partes, tanto el empleado como la empresa.
2. Aplicar la nueva estructura organizacional propuesta en la presente investigación, y comunicarla al personal para el adecuado funcionamiento y conocimiento de los niveles jerárquicos dentro de la empresa.
3. Llevar a cabo los procedimientos propuestos en este trabajo para la adecuada administración del recurso humano dentro de la empresa Comercializadora de Cloro, S.A.
4. Cumplir con los requerimientos establecidos por el Código de Trabajo y la Constitución Política de Guatemala.
5. Crear el área de administración del recurso humano para que se encargue del adecuado desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa.

## Referencias Bibliográficas

1. Chiavenato. I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª ed., McGraw Hill. 500 p. México 2007.
2. Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, 699 p. Colombia 2004.
3. Código de trabajo, República de Guatemala.
4. Constitución Política de la República de Guatemala.
5. Decenzo, D.ECENZO; Robbins, Administración de recursos humanos. Ed Limusa Wiley. 2003.
6. Dolan, S.; Valle, R.; Jakson, S.; Schuler, R. La gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 387p. España 2003.
7. Fichas nuevo empleado
8. <http://www.venmas.com>
9. Gitman Lawrence, Principios de Administración Financiera, 11ª ed. Editorial Pearson. 690 p. México 2007.
10. Gómez Ceja. G. Planeación y organización de empresas. McGraw Hill. 432 p. México 2004
11. Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, 5ta edición, 811 p. España 2008.
12. Ivencevich, J.. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 665p. México 2004

13. Koontz, H. y Weihrich H. Administración, una perspectiva global. 14<sup>a</sup> ed, McGraw Hill. 680 p. México 2012.
14. Koontz, H. y Weihrich H. Administración, 7<sup>a</sup> ed, McGraw Hill. 804 p. México 2007.
15. Kotler, P.; Armstrong, G.; Fundamentos de Marketing. Editorial Prentice Hall, 6 ed. 300 p. México 2003.
16. Lerma, H. Metodología de la investigación,; Ecoe Ediciones. 2da edición 165p. Bogotá 2004
17. Mondy, R.W.. Administración de recursos humanos. 9<sup>a</sup> ed., Prentice Hall. 527p. México 2005
18. Pinto Villatoro, R. Planeación estratégica de capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. McGraw Hill. 206 p. México 2000
19. Reyes Ponce, A. Administración Moderna.. Limusa. 480 p. México 2008
20. Rodriguez, J. Administración Moderna de Personal. Ed. Thomson, 701 p. México 2007.
21. Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Humanidades. Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? Madrid 2012.
22. <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
23. Werther, William Jr. Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill, 646 p. México 2008.

## **Anexos**

Anexo 1 Tamaño de muestra para poblaciones pequeñas.

Tamaño de la población <b>N</b>	Error Tolerado	
	<b>e = .05</b>	<b>e = .03</b>
40	36	38
39	35	38
38	35	37
37	34	36
36	33	35
35	32	34
34	31	33
33	30	32
32	30	31
31	29	30
30	28	29
29	27	28
28	26	27
27	35	26
26	24	25
25	24	24

Fuente: Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Humanidades

## Anexo 2 Contrato de trabajo

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

\_\_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_  
Nombre y apellidos del empleador o Representante Legal  
\_\_\_\_\_  
ciudad \_\_\_\_\_ estado \_\_\_\_\_ estado civil \_\_\_\_\_ nacionalidad \_\_\_\_\_, vecino de  
\_\_\_\_\_ con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y de registro \_\_\_\_\_ extendida por  
el alcalde municipal de \_\_\_\_\_ del departamento  
de \_\_\_\_\_ actuando en representación de  
\_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa y asociación comercial \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ nombre y apellidos del trabajador  
\_\_\_\_\_  
ciudad \_\_\_\_\_ estado \_\_\_\_\_ estado civil \_\_\_\_\_ nacionalidad \_\_\_\_\_, vecino de  
\_\_\_\_\_ con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y  
de registro \_\_\_\_\_, extendida por el alcalde municipal de \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ del departamento de \_\_\_\_\_, con residencia en: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Designación completa

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

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

Indicar 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

**TERCERA:** Los servicios serán prestados en \_\_\_\_\_, Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio \_\_\_\_\_

**CUARTA:** La duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_

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

**SEXTA:** el salario será de \_\_\_\_\_ Indicar monto del salario Bonificación \_\_\_\_\_ y le será pagada en efectivo cada \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ Lugar de Pago \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Semana \_\_\_\_\_ Quincena \_\_\_\_\_

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

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

**NOVENA:** El presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_

Lugar

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

\_\_\_\_\_  
firma o impresión digital del trabajador

\_\_\_\_\_  
firma o impresión digital del empleador

(Este formato es gratuito)

NOTA: El presente formato fue elaborado por el Departamento de Registro Laboral; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la Ley. Instructivo en el reverso.

### INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (*Trabajador*) queda obligada a prestar a otra (*Patrón*). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (*artículo 18 del Código de Trabajo*).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.
2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (*artículo 128 del Código de Trabajo*).
3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:
  - a) **La jornada diurna:** (*comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día*), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
  - b) **La jornada nocturna:** (*comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente*), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
  - c) **La jornada mixta:** (*que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día*). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y
  - d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (*artículo 119 del Código de Trabajo*).
4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (*artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo*).  
Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).
5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.
6. En el apartado de *ESTIPULACIONES*, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.
7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

### Anexo 3 Cuestionario



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida –PED–**  
**Licenciatura en Administración de Empresa**

### CUESTIONARIO

La información requerida en este cuestionario es para una investigación con fines académicos, se agradece su colaboración.

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿Me podría mencionar su edad?

\_\_\_\_\_

2. ¿En una escala de 1 a 10 me podría indicar el conocimiento que tiene de la empresa? Siendo 1 poco y 10 mucho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

1-5 años          6-10 años          más de 11 años

4. ¿Por qué medio se enteró de la plaza que ocupa?

Promoción          Referencia          Avisos de prensa o radio

5. ¿Cómo se entera de las plazas vacantes?

Aviso          Retiro de empleados          Por promoción

6. ¿Lleno algún documento cuando solicito empleo?

Si          No

7. ¿Conoce el puesto de la persona que lo contrato?  
Si                      No                      Puesto\_\_\_\_\_
8. ¿Firmó un contrato de trabajo al iniciar sus labores dentro de la empresa?  
Si                      No
9. ¿Le dieron la descripción de funciones de su puesto?  
Si                      No
10. ¿Le dieron algún entrenamiento o capacitación para la realización de su puesto?  
Si                      No
11. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?  
Si                      No
12. ¿Sabe con quién se tiene que avocar si tiene alguna necesidad, solicitud permiso o en caso de enfermedad?  
Si                      No
13. ¿Conoce si podría tener alguna oportunidad de ascenso?  
Si                      No
14. ¿Tiene conocimiento si existen manuales de funciones?  
Si                      No
15. ¿Qué tipo de actividades realiza la empresa que generen convivencia dentro de los colaboradores?  
Sociales              Deportivas      Culturales      Otras\_\_\_\_\_
16. ¿En el tiempo que lleva laborando en la empresa ha recibido algún tipo de capacitación?  
Si                      No

17. ¿Le han dado algún reconocimiento o felicitación por su buen trabajo?

Si                      No

18. ¿Sabe si existe algún riesgo en el desempeño de sus labores?

Si                      No                      Cual \_\_\_\_\_

19. ¿Cuenta con los materiales necesarios para desarrollar su trabajo?

Siempre              A veces              Nunca

20. ¿Utiliza usted algún el equipo de seguridad cuando realiza su trabajo?

Si              No              Cual \_\_\_\_\_

21. ¿En caso de alguna emergencia existen procedimientos establecidos?

Si              No              Cuales \_\_\_\_\_

22. Existe algún recuento de incidencias dentro de la empresa:

Si                      No

23. Conoce los beneficios que le debe proporcionar la empresa?

Si              No              Cuales \_\_\_\_\_

24. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

Buena                      Regular                      Mala

25. ¿Considera que el trabajo se realiza en equipo dentro de la empresa?

Siempre              A veces              Nunca

26. ¿Cree que la empresa promueve el compañerismo?

Siempre              Algunas veces              Nunca

27. ¿Conoce si existe algún registro de entrada y salida del personal?

Si                      No

28. Si se realiza algún registro, indique cual:

---

29. ¿Usted cree que su jefe inmediato escucha su opinión o sugerencia para realizar mejoras en el trabajo?

Siempre              A veces              Nunca

30. ¿En una escala de 1 a 10 indique cómo se siente al realizar su trabajo? Siendo 10 muy satisfecho y 1 insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Le han realizado evaluaciones de desempeño? (en caso de que la respuesta sea No pase a la pregunta 33?)

Si              No

31. ¿Cada cuánto las realizan?

Mensual              Semestral              Anual

32. ¿De una escala de 1 a 5 cuanto conoce el trabajo que realizan otras áreas de la empresa, siendo 1 poco y 5 mucho?

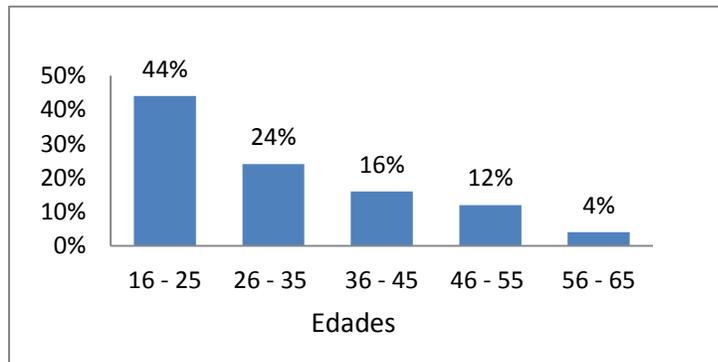
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¡¡GRACIAS!!

## Anexo 4 Graficas

Gráfico 1

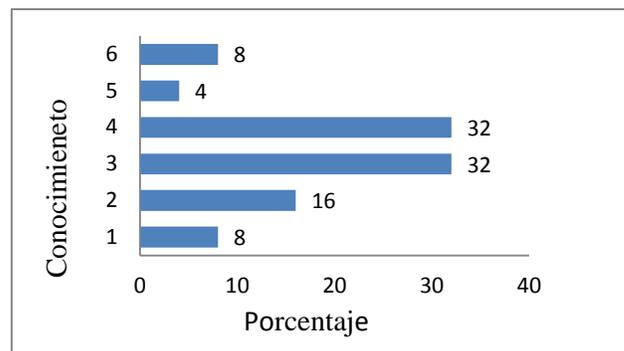
¿Me podría mencionar su edad?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 2

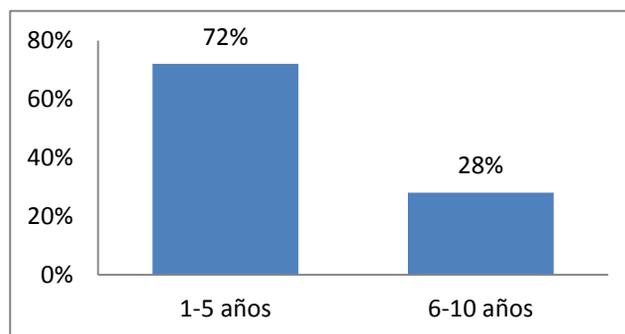
¿En una escala de 1 a 10 me podría indicar el conocimiento que tiene de la empresa? Siendo 1 poco y 10 mucho.



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 3

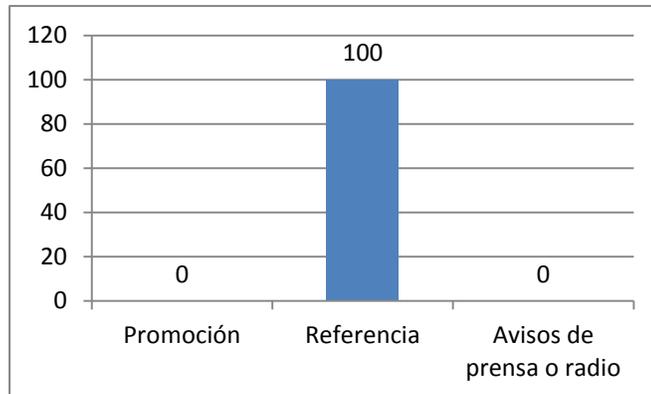
¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 4

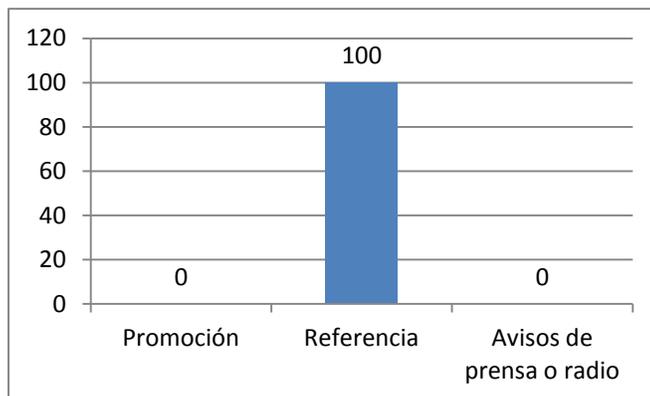
¿Por qué medio se enteró de la plaza que actualmente ocupa?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 5

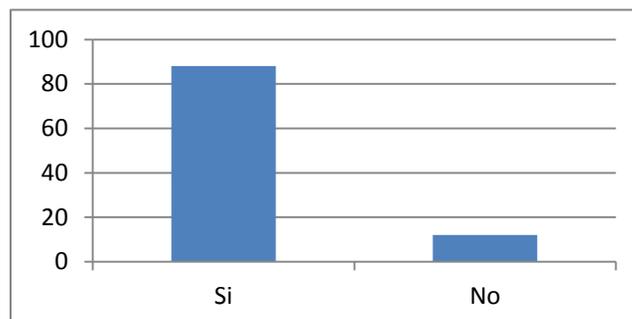
¿Cómo se entera de las plazas vacantes?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 6

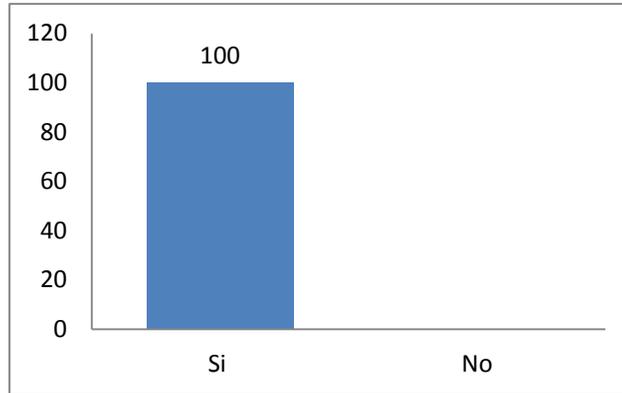
¿Lleno algún documento cuando solicito empleo?



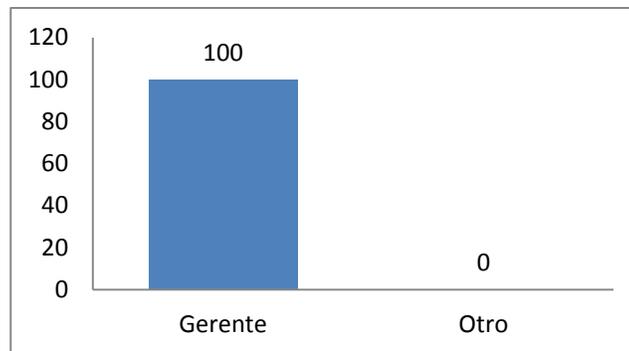
Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 7

¿Conoce el puesto de la persona que lo contrato?



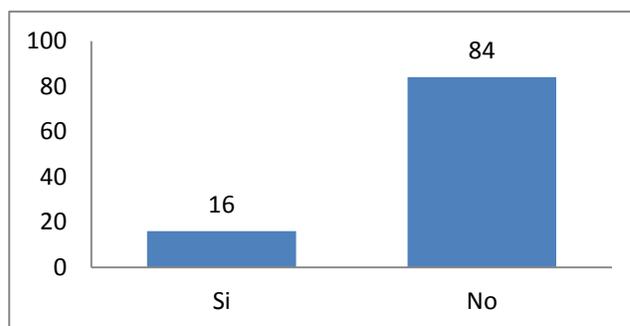
Fuente: elaboración propia. Base 24



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 8

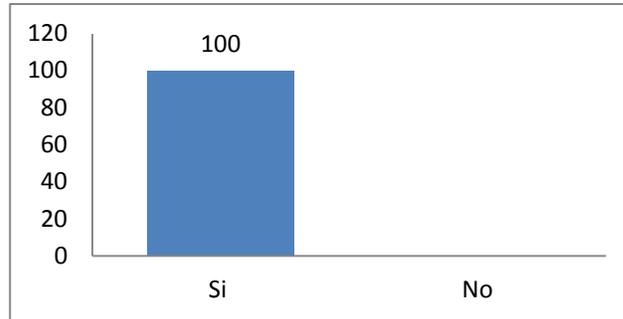
¿Firmó un contrato de trabajo al iniciar sus labores dentro de la empresa?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 9

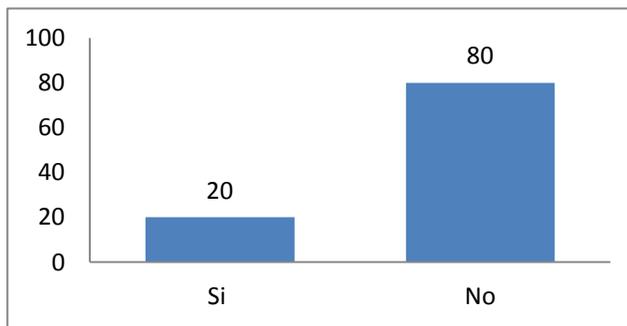
¿Le dieron la descripción de funciones de su puesto?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 10

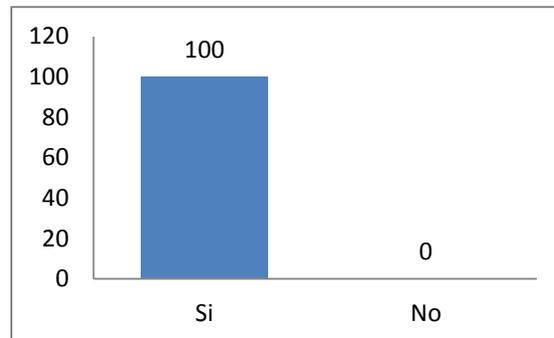
¿Le dieron algún entrenamiento o capacitación para la realización de su puesto?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 11

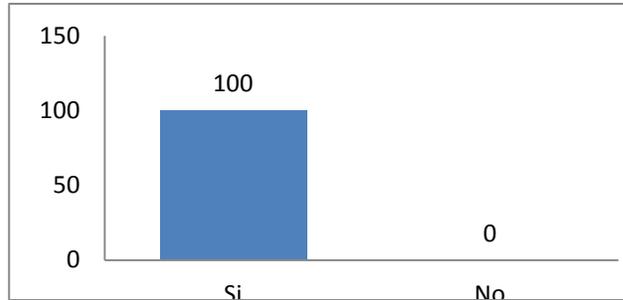
¿Conoce quién es su jefe inmediato?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 12

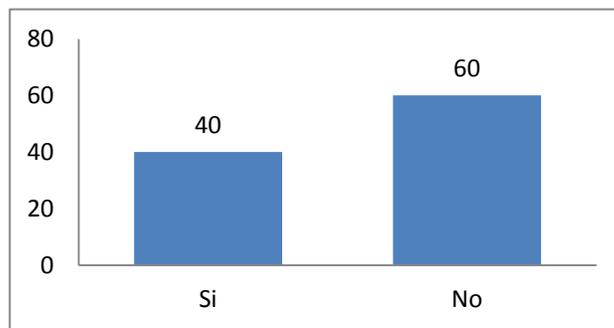
¿Sabe con quién se tiene que avocar si tiene alguna necesidad, solicitud permiso o en caso de enfermedad?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 13

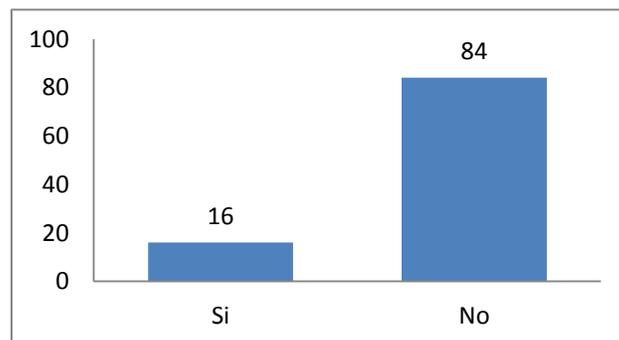
¿Conoce si podría tener alguna oportunidad de ascenso?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 14

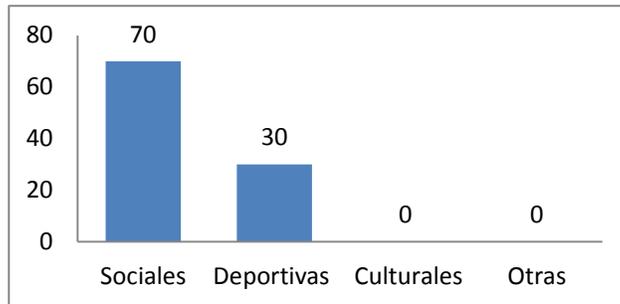
¿Tiene conocimiento si existen manuales de funciones?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 15

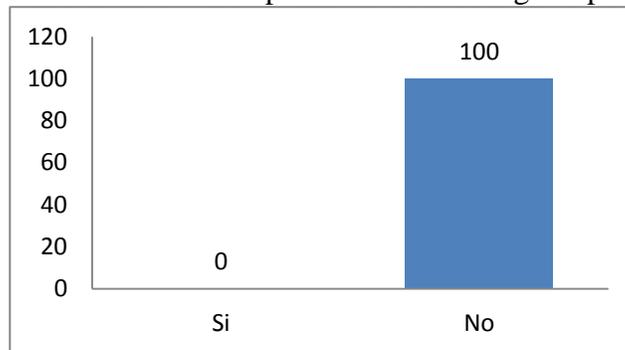
¿Qué tipo de actividades realiza la empresa que generen convivencia dentro de los colaboradores?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 16

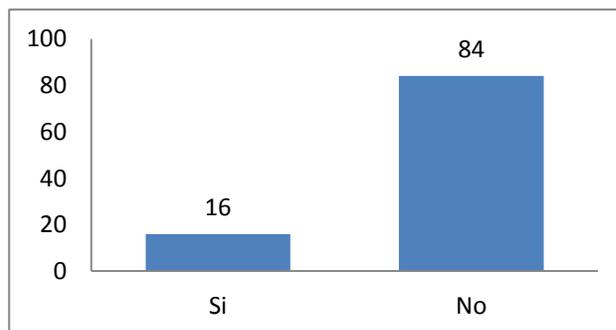
¿En el tiempo que lleva laborando en la empresa ha recibido algún tipo de capacitación?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 17

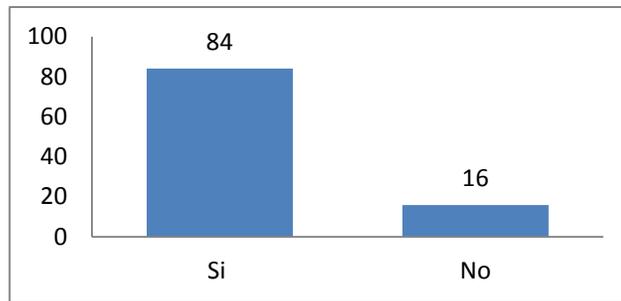
¿Le han dado algún reconocimiento o felicitación por su buen trabajo?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 18

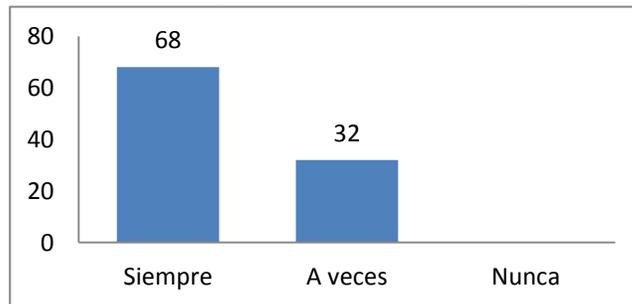
¿Sabe si existe algún riesgo en el desempeño de sus labores?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 19

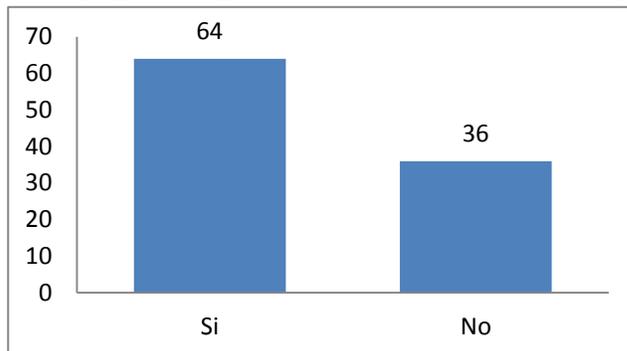
¿Cuenta con los materiales necesarios para desarrollar su trabajo?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 20

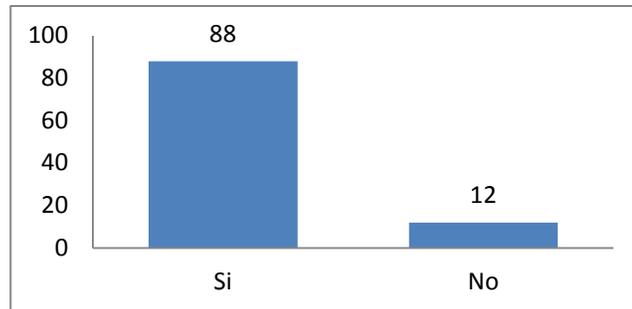
¿Utiliza usted algún el equipo de seguridad cuando realiza su trabajo?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 21

¿En caso de alguna emergencia existen procedimientos establecidos?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 22

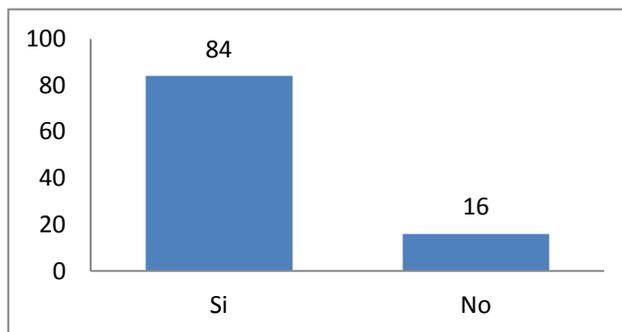
Existe algún recuento de incidencias dentro de la empresa:



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico23

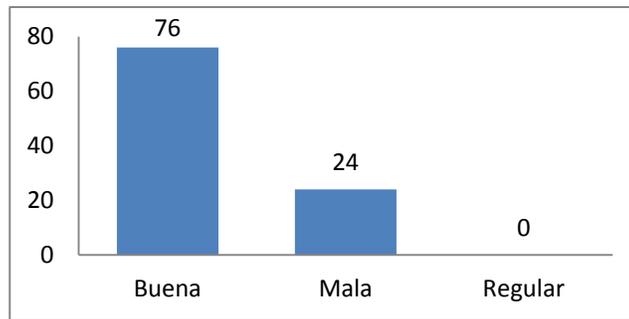
¿Conoce los beneficios que le debe proporcionar la empresa?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 24

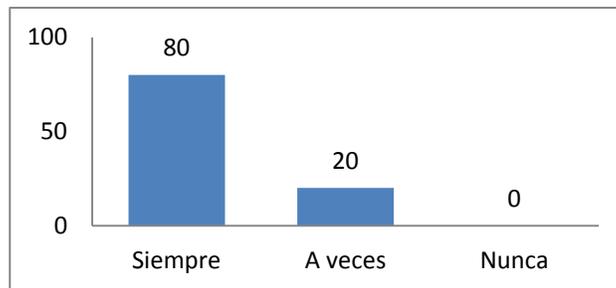
¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?



Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 25

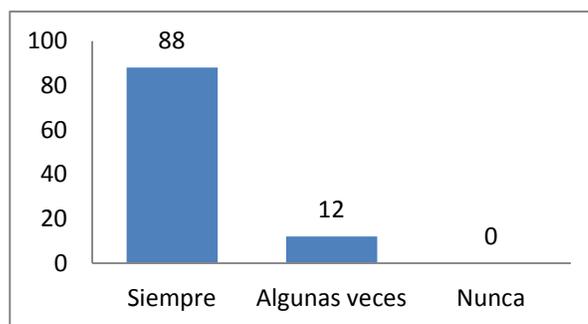
¿Considera que el trabajo se realiza en equipo dentro de la empresa?



Fuente: Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 26

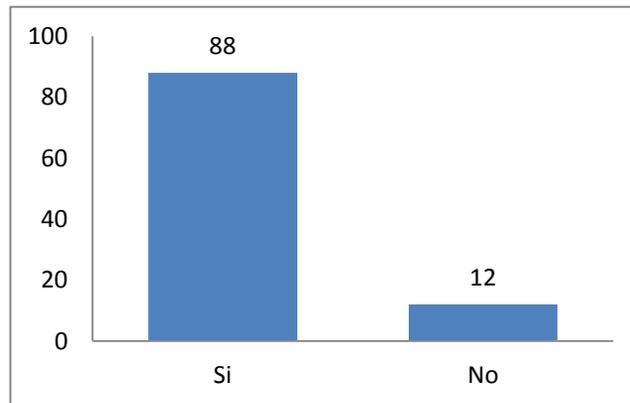
¿Cree que la empresa promueve el compañerismo?



Fuente: Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 27

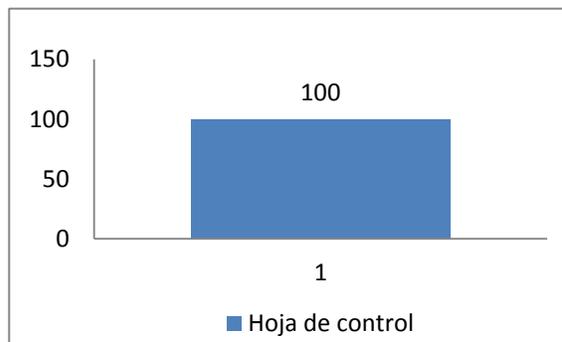
¿Conoce si existe algún registro de entrada y salida del personal?



Fuente: Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 28

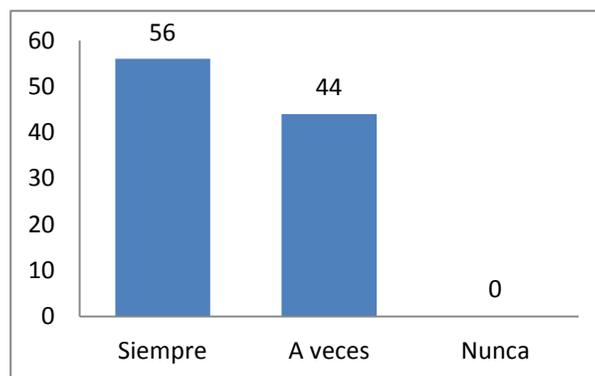
Si se realiza algún registro, indique cual:



Fuente: Fuente: elaboración propia. Base 24

Gráfico 29

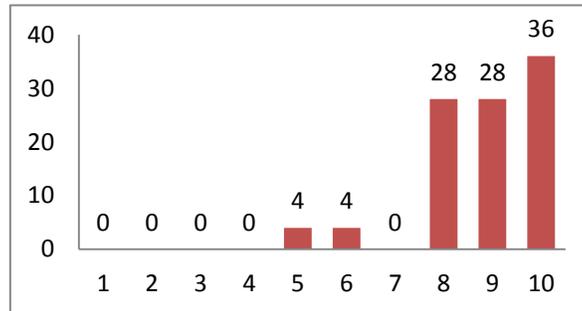
¿Usted cree que su jefe inmediato escucha su opinión o sugerencia para realizar mejoras en el trabajo?



Fuente: Fuente: elaboración propia. Base 24

Grafica 30

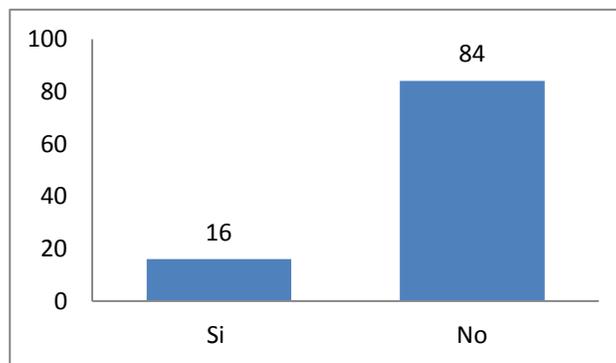
¿En una escala de 1 a 10 indique cómo se siente al realizar su trabajo? Siendo 10 muy satisfecho y 1 insatisfecho.



Fuente: Fuente: elaboración propia. Base 24

Grafica 31

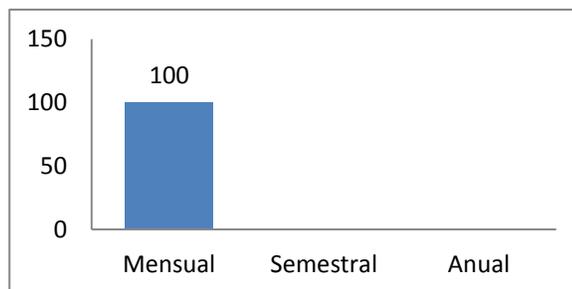
¿Le han realizado evaluaciones de desempeño? (en caso de que la respuesta sea No pase a la pregunta 33?)



Fuente: Fuente: elaboración propia. Base 24

Grafica 32

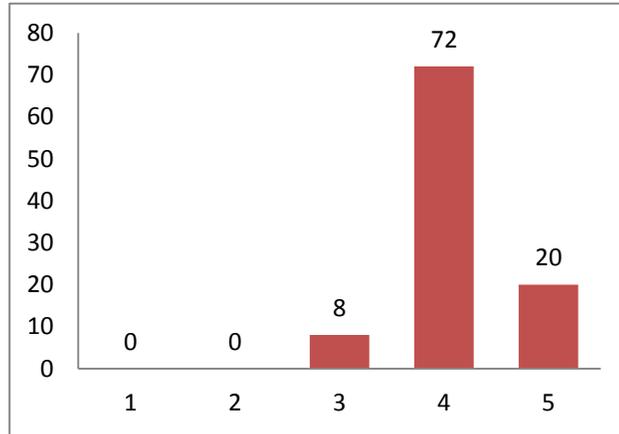
¿Cada cuánto las realizan?



Fuente: Fuente: elaboración propia. Base 4

Grafica 33

¿De una escala de 1 a 5 cuanto conoce el trabajo que realizan otras áreas de la empresa, siendo 1 poco y 5 mucho?



Fuente: Fuente: elaboración propia. Base 24

## Anexo 5 Guía de Observación

Se tomaron en cuenta los siguientes aspectos para la observación que se realizó en la empresa:

- Ubicación
- Identificación
- Facilidad de parqueo
- Orden
- Accesibilidad
- Estado del mobiliario
- Presentación del personal

### Observación

- Ubicación  
La empresa se ubica en un sector de Mixco, en las cercanías de la ciudad capital, la ubicación es adecuada para poder distribuir el producto a los diferentes sectores.
- Identificación  
Debido a la inseguridad que hay en el país, no cuenta con identificación de la empresa en las instalaciones y en los camiones repartidores.
- Facilidad de parqueo  
Hay facilidad de parqueo para los camiones repartidores, dentro de la empresa se cuenta con parqueo para motos, muchos de los empleados cuentan con motocicleta para su transporte por la inseguridad en los buses urbanos que transitan por el lugar
- Accesibilidad  
Existe acceso para el de transporte de carga, la zona en la que se encuentra cuenta con calles amplias y es de fácil acceso.

- Estado del mobiliario

El mobiliario se encuentra en buen estado, se cuenta con el equipo para cuatro oficinas, teléfonos para comunicarse dentro de las instalaciones, computadoras personales, archivos, otros útiles y enseres de oficina.

- Presentación del personal

En la planta de producción el personal cuenta y utiliza el equipo necesario para la realización de sus labores. El personal administrativo y los vendedores, no se utiliza ropa o identificadores para el personal dentro de la empresa.

- Instalaciones

Se acaban de remodelar las instalaciones donde se ubica la planta y las oficinas administrativas, se cuenta con los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa. Se cuenta con un área de información y cuatro oficinas administrativas.

## Anexo 6 Guía de entrevista

- ¿Me podría proporcionar información acerca de la empresa?
- ¿Elaboran presupuesto para las diferentes áreas?
- ¿Cuenta la empresa con un organigrama escrito?
- ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos y descripción de puestos?
- ¿Cómo se contrata al personal?
- ¿Quién realiza las contrataciones?
- ¿Existe una persona encargada de la administración del recurso humano?
- ¿Que aspectos legales según el código de trabajo se cumplen en la empresa?
  
- Podría proporcionar información acerca de la empresa:  
Está constituida como una sociedad anónima, cuenta con dos accionistas, utiliza el régimen del 31%, el equipo de colaboradores está conformado por 24 personas, personal administrativo tres, ocho operarios de la planta, seis vendedores, tres impulsadoras, dos pilotos y dos ayudantes. El negocio de la empresa es la fabricación y distribución de hipoclorito de sodio conocido como cloro, la distribución que se realiza es de mayorista la empresa inicio sus actividades en el año 2006 lleva nueve años en el mercado, se adquirió la marca de cloro que ya tenía 8 años de presencia en el mercado del cloro, en la actualidad tiene 17 años en el mercado. La empresa cuenta con instalaciones propias, dos camiones repartidores y dos paneles que se desea destinar para promoción y publicidad que se realizara en un futuro.
  
- Elaboran presupuesto para las diferentes áreas de la empresa:  
No se tiene destinado un rubro especial para las áreas de la empresa, sino que cuando existe la necesidad se solventa.
  
- Cuenta la empresa con un organigrama escrito:  
Si, este está ubicado en el área de recepción para que lo conozcan los colaboradores.

- La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de puestos y funciones:

No se cuenta con políticas establecidas ni manuales de procedimientos y funciones.

- Como se contrata el personal:

Según las necesidades que se tengan, los mismos empleados recomiendan a personas conocidas para la realización del puesto.

- Quien realiza las contrataciones de personal y las actividades relacionadas con el recurso humano:

Yo, (Gerente) con la ayuda del Contador General.

- Existe una persona encargada de la administración del recurso humano

No, estas actividades las realizamos el Contador General y yo (Gerente).

- Que aspectos legales según el código de trabajo se cumplen en la empresa:

Bonificación

Bono 14

Vacaciones

Aguinaldo

Días feriados

Prestaciones laborales

Jornada de trabajo de lunes a sábado

IGSS

IRTRA

Higiene y seguridad

Anexo 7 Ficha para empleados

## FICHA DE PERSONAL

<b>NOMBRE</b>	
<b>APELLIDOS</b>	
<b>DIRECCION</b>	
<b>DPI</b>	
<b>EDAD</b>	
<b>NUMERO IGSS</b>	
<b>TELEFONO</b>	
<b>FECHA NACIMIENTO</b>	
<b>FECHA DE ALTA</b>	
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>CATEGORIA</b>	
<b>SUELDO ANUAL</b>	
<b>ALERGIAS</b>	
<b>ENFERMEDADES</b>	

<b>FIRMA DEL TRABAJADOR</b>	<b>FIRMA Y SELLO DE LA EMPRESA</b>
<b><u>OBSERVACIONES</u></b>	