

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económica
Licenciatura en Administración de Empresas



Proceso de Administración del Recurso Humano de la Empresa
Productos para la Madera, Sociedad Anónima
(Práctica Empresarial Dirigida – PED –)

Claudia Gabriela Dávila González

Ciudad Vieja, Sacatepéquez, junio 2013

Proceso de Administración del Recurso Humano de la Empresa

Productos para la Madera, Sociedad Anónima

Práctica Empresarial Dirigida – PED –

Claudia Gabriela Dávila González, (Estudiante)

Licda. Delia Marisol Urrutia de Monterroso (Tutor)

Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes (Revisor)

Ciudad Vieja, Sacatepéquez, junio 2013

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. Roberto Oviedo

Coordinador Programa ACA - Sacatepéquez

**Tribunal que Practicó el Examen de la
Práctica Empresarial Dirigida – PED**

Lic. José Antonio García Pérez
Examinador

Lic. Hans Vides Nájera
Examinador

Lic. Josefina Chavarría
Examinador

Licda. Delia Marisol Urrutia de Monterroso
Asesora

Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes
Revisora

REF.:C.C.E.E.0113-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 15 DE MAYO DEL 2013
SEDE SACATEPÉQUEZ**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Delia Urrutia, tutora y Licenciada Malfi Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA PRODUCTOS PARA LA MADERA, SOCIEDAD ANÓNIMA.”, Presentado por él (la) estudiante Claudia Gabriela Dávila González, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 670, de fecha 16 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 15 de diciembre de 2012

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 **Proceso de Administración del Recurso Humano de la empresa Productos para la Madera, Sociedad Anónima**, realizada por **Claudia Gabriela Dávila González**, 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 OCHENTA Y UNO (81) puntos de cien (100).

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


Lic. Delia Marisol Urrutia de Monterroso
Tutor

Malfi Piedad Morales de Reyes
Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa
7ª. Av. 24-07 Valle Dorado, San Cristóbal, Z. 8 de Mixco
Teléfono 5505-1596
malfimorales@yahoo.es

Guatemala, 25 de enero de 2,013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Proceso de Administración del Recurso Humano de la Empresa Productos para la Madera, Sociedad Anónima" Realizado por: Claudia Gabriela Dávila González, carné No. 201206013 estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (E.T.P.P.), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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



Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 383.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Dávila González, Claudia Gabriela con número de carné 201206013 aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los dieciséis días del mes de marzo del año dos mil trece.——

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de mayo del año dos mil trece.——

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Adelina L.
cc: Archivo.

Acto que dedico a:

- Dios: Por el amor, sabiduría y conocimiento que me ha brindado. Es y será la razón de mí existir, este logro es por Él y para Él.
- Esposo: Edgar porque su apoyo, comprensión, y ayuda incondicional con un amor renovado para terminar lo que empiezo.
- Hijos: Sergio Pablo y Benjamín porque son unos hermosos y maravillosos hijos de Dios.
- Papá Q.E.P.D.: Walter por haber creído siempre en mí.
- Mamá: Anita por su esfuerzo y entusiasmo en darnos a mis hermanos y a mí una herencia que nunca nadie nos quitará, en medio de oraciones y risas que refrescan el espíritu abatido y llevan a disfrutar la vida.
- Hermanos: Amado, Allan, y Omar porque también son mis mejores amigos, siempre dispuestos a caminar la milla extra.
- Familia: Sobrinos, tíos, primos, familia política que me motivaron a proseguir.
- Amigos: Que han sido más valiosos que un hermano en tiempos de angustia y alegría.
- Célula: Que me acompañaron con sus oraciones y buenos deseos.
- PROMASA: En particular a Jeannette Contreras, por su apoyo incondicional en la realización de esta investigación.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Descripción de la empresa	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Justificación	7
1.4 Pregunta de investigación	7
1.5 Objetivos	8
1.5.1 Objetivo general	8
1.5.2 Objetivos específicos	8
1.6 Alcances y límites	8
1.7 Marco teórico	9
Capítulo 2	
Metodología	
2.1 Tipo de investigación	24
2.2 Sujetos de la investigación	24
2.3 Instrumentos	25
2.4 Procedimientos	26
2.5 Aportes	26
Capítulo 3	
Resultados y análisis de la investigación	
3.1 Resultados de la investigación	27
3.2 Análisis de los resultados	34

Capítulo 4

Solución propuesta

4.1	Propuesta de solución o mejora	43
4.2	Avance de implementación	53
	Conclusiones	61
	Recomendaciones	62
	Referencias bibliográficas	63
	Anexos	65

Índice de figuras

No. 1	Organigrama Actual	3
No. 2	Proceso de integración de personal	16
No. 3	Organigrama Propuesto	50
No. 4	Funciones Específicas de la Unidad de Recursos Humanos	52
No. 5	Punto de Equilibrio	60

Índice de tablas

No.1	Plantilla de personal de la empresa	25
No. 2	Estado de Resultados 2010	37
No. 3	Estado de Resultados 2011	38
No. 4	Comparación de las Cuentas del Estado de Resultados	39
No. 5	Representación de los Salarios Sobre el Total de Ventas	40
No. 6	Promedio de Ventas por Empleado Contratado	40
No. 7	Promedio de Ingreso por Empleado	41
No. 8	Resumen de Costos de Implementación de Mobiliario, Equipo y Papelería	54
No. 9	Costo de Planilla de la Asistencia de Recursos Humanos	55
No. 10	Proyección de Ventas	56
No. 11	Proyección de Nómina	56
No. 12	Relación de Salarios y Ventas	57
No. 13	Relación de Ventas y Gastos Totales	58
No. 14	Contribución marginal al ingreso total del puesto de asistente de recursos humanos	59

Índice de anexos

No. 1	Análisis FODA	66
No. 2	Cronograma de trabajo	68
No. 3	Tamaño de muestra para poblaciones pequeñas	69
No. 4	Cuestionario	70
No. 5	Descripción y Perfil de Puesto	72
No. 6	Solicitud de Empleo	74
No. 7	Formulario Para Notas de la Entrevista del Candidato	76
No. 8	Manual de Bienvenida	77
No. 9	Evaluación de Desempeño Laboral	79
No. 10	Formulario Para Programa de Desarrollo de Carrera	81
No. 11	Formulario Para Programa Anual de Desarrollo de Carrera	82

Resumen

El objetivo principal de esta investigación consistió en determinar cómo se desarrolla el proceso de administración del recurso humano, que consiste en reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño de los empleados que contrata y administra la empresa Productos para la Madera, S.A.

Se practicó un cuestionario a los empleados, entrevistas a las autoridades de la institución y la observación de los lugares de trabajo y del desempeño de los trabajadores; esta información reveló que la empresa realiza de manera parcial por medio de varias personas, algunas de las fases que comprenden el proceso de administración del recurso humano.

Por la información recabada se pudo concluir que debido al crecimiento tan acelerado de la organización, la empresa no ha dado la importancia debida al proceso formal de la administración del recurso humano.

Las autoridades de la empresa han manifestado su deseo de convertirse en una empresa líder a nivel centroamericano en el rubro de suministros importados para trabajar la madera, por lo tanto se recomienda dar relevancia al cumplimiento del proceso de la administración del recurso humano, a través de la contratación de un asistente de recursos humanos, que pueda dar seguimiento a todas las fases y funciones de ésta, con la ayuda de las herramientas y formularios propuestos, para mejorar los controles de personal, fortalecer la identidad y compromiso de los empleados con la empresa, y con ésto ayudar a llevar a la compañía a la posición visualizada.

Introducción

La administración de recursos humanos en la empresa, busca retener, desarrollar y potencializar las capacidades y habilidades de las personas, debido a ello se hace necesario analizar varios puntos importantes del estudio realizado en la empresa Productos para la Madera, S.A.

El capítulo 1, hace una descripción general de la empresa, el rol comercial que la diferencia, su ubicación y otros antecedentes de la misma. Se hace una breve descripción de sus actividades principales, se muestra el organigrama actual, se extiende luego a desarrollar aspectos del mercado en el que se desenvuelve y el segmento que atiende. Se analizan los factores externos del medio político y legal, económico, sociocultural y tecnológico, influyentes en la industria de la madera. En este capítulo se hace el planteamiento del problema detectado y los aspectos que justifican su estudio; de la mano con este tópico se plantea la pregunta de investigación y los objetivos de la investigación; se determinan los alcances a los que se pretende llegar, y los límites que se perfilan para su realización. Para sustentar la investigación se incluye en este capítulo el marco teórico, que se divide en tres temas fundamentales como administración, administración de recursos humanos y las funciones de la administración de recursos humanos.

El capítulo 2, presenta la metodología; la cual se divide en: el tipo de investigación que se realizó, la relación de los sujetos de la investigación, el tamaño de la muestra, instrumentos, procedimiento utilizado y el aporte que se espera brindar a la empresa, universidad y estudiantes universitarios.

El capítulo 3, presenta los resultados y análisis obtenidos de la investigación, y se describen los aspectos financieros o económicos, administrativos y mercadológicos que fueron evaluados para sustentar esta investigación.

En el capítulo 4, se hace una introducción de la propuesta, se establecen antecedentes y aspectos que justifican la propuesta y objetivos de la misma. El contenido de la propuesta es presentado de forma ordenada, lógica y de fácil comprensión con una serie completa de formatos incluidos en la

sección de anexos, para luego poder realizar un análisis de la viabilidad y factibilidad económica, en el cual se establece el tiempo en el cual se pueden recuperar los gastos de implementación.

Al final de la propuesta se incluyen conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de haber realizado la investigación, el análisis de los datos y la propuesta de solución presentada.

La última sección detalla la bibliografía y anexos que sirvieron de plataforma para elaborar el presente documento.

Capítulo 1

Descripción de la empresa

1.1 Antecedentes

La empresa PROMASA- Productos para la Madera, Sociedad Anónima (denominada de esta manera para resguardar su confidencialidad) se constituyó como sociedad anónima el 11 de septiembre de 2001. El domicilio fiscal y comercial de la empresa es Lote 301, Colonia Covinta, Kilómetro 22, Bárcenas, Villa Nueva, Guatemala. La empresa está inscrita en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio de Trabajo, Instituto de Seguridad Social y cuenta con las autorizaciones del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para el manejo de sustancias químicas.

El objeto de la empresa es promover, desarrollar e impulsar en todas sus formas, la compra y venta de barnices, abrasivos, pegamentos, selladores, pinturas acrílicas, látex, anticorrosivos, impermeabilizantes, lijas, selladores, tintes, cintas adhesivas, solventes, esmaltes, masilla plástica, lacas, fondos, poliuretanos, todo tipo de pinturas arquitectónicas, industriales, así como lo relacionado con pinturas de todo tipo y maquinaria para la industria de la madera.

Información general de la empresa

Mercado

La importancia del mercado radica en poner en contacto a demandantes y oferentes de un mismo bien o servicio, con el propósito de procurar un intercambio en el cual ambas partes se ponen de acuerdo, en los factores que han de influir en las cantidades y el precio. En lo que respecta a PROMASA, el mercado en el cual se desenvuelve se puede catalogar como un oligopolio de oferta, el cual se caracteriza por la presencia de pocas empresas que se dedican a la distribución de insumos para trabajar la madera, mientras que existen muchos fabricantes de muebles y empresas que demandan dichos insumos.

Segmento que atiende

Es un importante distribuidor de productos para trabajar la madera en el sector industrial. Atiende grandes compañías, fabricantes de muebles a escala y empresas desarrolladoras de proyectos industriales.

Los productos que impulsa la empresa son:

- Lijas

Las lijas o abrasivos son importados de Estados Unidos, Corea y Colombia. Se importa un promedio de un contenedor por año con jumbos o bobinas de lija con respaldo lona de distintos granos. Luego en la planta de PROMASA se cortan según la demanda para venderse en presentaciones de rollos, bandas, pliegos o discos para trabajarse en forma manual o con lijadoras.

- Barnices

La línea de barnices son importados de Italia y México, incluye productos para interior y exterior con diferentes especificaciones como fondos poliuretanos, acabados poliuretanos transparentes, productos para proteger el color, acabados con color, barnices al agua, tintes al agua, selladores y lacas.

- Pegamentos

La línea de pegamentos importados de Italia, incluye aditivos de secado rápido con acabado transparente, de secado medio económico, de secado intermedio transparente, adhesivo para pegar madera sobre cemento, pegamento industrial para PVC con prensa, adhesivo para el enrollamiento de la producción de papel higiénico de cocina e industrial, cola resina en polvo y el termo fusible neutro para pegar chapa de madera con prensa.

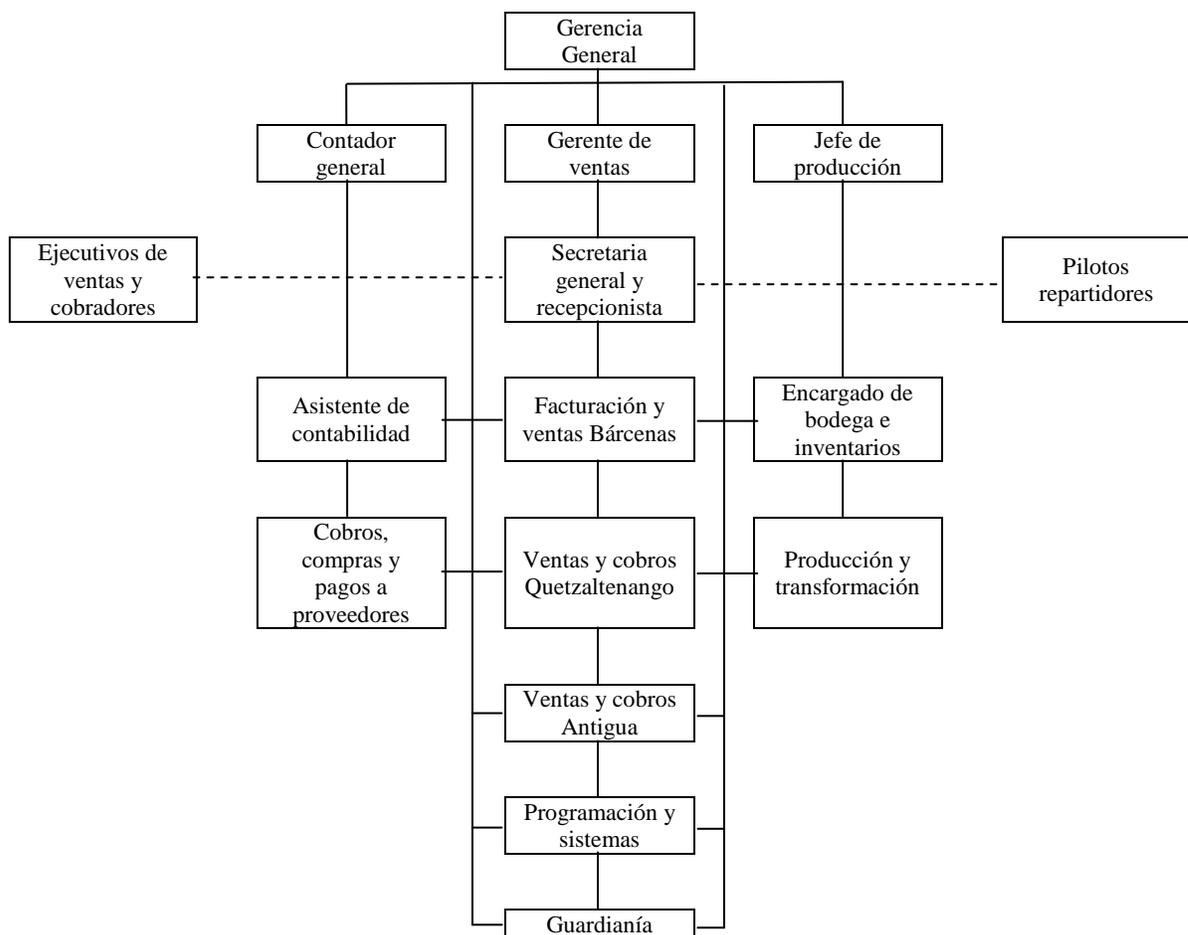
- Pistolas y aerógrafos

Cuenta con la línea de pistolas para la aplicación del pegamento, y aerógrafos para la aplicación del barniz, sin grumos ni gotas; estos son importados de Italia.

Organigrama

En la actualidad la empresa tiene 28 empleados distribuidos en las funciones administrativas y operativas.

Figura No. 1
Organigrama Actual
Empresa Productos para la Madera, S.A.



Fuente: Empresa Productos para la Madera, S.A.

Factores externos que influyen de forma significativa

El entorno general está compuesto por aquellos factores de la sociedad, que influyen en una industria y las empresas que la integran.

Factores políticos y legales

El marco legal de la empresa se basa en el Código Arancelario de Guatemala, ratificado por el Ministerio de Ambiente (MARN) según Acuerdo Gubernativo No. 51-2012 del Congreso de la República de Guatemala y los siguientes códigos arancelarios: 3,209 y 3,210 para barnices diluidos en agua; 3,506 para gomas y aditivos para madera, y 3,807 y 3,814 para solventes de productos para trabajar madera.

Las leyes de Guatemala promueven los emprendimientos de empresas exportadoras ya establecidas para el desarrollo de otras industrias nacionales relacionadas, como es el caso de la industria de la explotación de madera controlada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAGA, a través de la Dirección General de Bosques –DIGEBOS.

En el caso de los suministros e insumos para acabados en madera existe libertad de competencia, en el mercado guatemalteco existen varias empresas dedicadas a la producción nacional, y la exportación de dichos productos.

El producto estrella es de origen italiano, país con el que existen buenas relaciones políticas y comerciales.

Las leyes laborales del país permiten la contratación de personal calificado, el cual debe ser remunerado según el salario mínimo que puede ir en aumento, de acuerdo al desempeño y capacidad económica de la compañía. Se da preferencia a vecinos de Villa Nueva y Amatitlán para ser contratados, por su cercanía a la empresa, aun así cuenta con empleados de otras zonas de la ciudad capital.

Factores económicos

La crisis económica mundial no afectó los precios internacionales de los productos, a pesar de ser importados de Europa, gracias al Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación suscrito en 2003 entre Guatemala y la Unión Europea.

La proliferación de proyectos de construcción con detalles de lujo incluye en su gran mayoría trabajos finos en madera, lo cual implica una mayor demanda por insumos para la madera.

Las ferias industriales de construcción y del mueble son una oportunidad para dar a conocer el producto y lograr negociaciones beneficiosas.

Factores socioculturales

El sector donde se encuentran ubicadas las instalaciones de PROMASA, no presenta riesgo o peligro alguno de contaminación a los pobladores que se están a sus alrededores, debido a que ésta no realiza procesamiento químico alguno. La región tiene un clima cálido y no representa riesgo alguno para el almacenamiento de los contenedores de barnices y solventes. La empresa representa una importante fuente de trabajo para la población del Municipio de Villa Nueva, con lo que se contribuye a mejorar la condición de vida de aquellos que laboran para la misma. La principal actividad económica del Municipio está relacionada con la agricultura y el procesamiento de materiales de la construcción. Su cercanía a la ciudad capital y la proximidad al altiplano del país la ubican en un punto estratégico, para la logística de los productos y las visitas de clientes. Su posición cercana a la carretera interamericana es importante para la recepción de los contenedores que en su mayoría entran por el puerto de Santo Tomás de Castilla.

Factores tecnológicos

La empresa PROMASA cuenta con la tecnología adecuada a sus necesidades actuales tales como: una planta telefónica que opera con un PBX con 2 líneas telefónicas y extensiones para algunos de los puestos clave en la organización, así como circuito cerrado de cámaras de seguridad.

Posee el software contable y administrativo ISC, que comprende una serie de programas para controles de inventario y facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad, bancos, IVA, y nóminas para el manejo del recurso humano.

El servicio de Internet es de suma importancia para una comunicación ágil y segura con clientes y proveedores nacionales y extranjeros; agilizar las gestiones bancarias y tributarias. El sistema de comunicación interna es a través de Skype, es un software que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre internet, sin sobrecargar la planta telefónica.

La maquinaria utilizada para el procesamiento de las lijas consiste en cortadoras, esmeril, prensa a presión térmica, guillotina manual, mesa de planchado, plancha doméstica, bancos de corte; en el área de pegamentos y barnices se utilizan mezcladoras a presión de aire, barreno a presión y compresor de aire; en el área de bodega se cuenta con un montacargas. Esta maquinaria requiere la intervención humana. El personal de la planta utiliza el equipo de seguridad industrial adecuado para el manejo de sustancias químicas, y la planta está diseñada para el manejo eficiente de estos productos.

Descripción de actividades principales

La empresa ha tenido un crecimiento notable y una importante participación en el mercado de insumos para trabajar madera, sus principales clientes los constituyen fabricantes para el mercado local y para exportación de muebles, puertas, juegos de madera, pérgolas, pisos de madera, gabinetes y closets. Su catálogo de proveedores también se ha ampliado con la importación de productos de importantes fabricantes, todos certificados con normas ISO de Italia, México, Estados Unidos, Corea y Colombia.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa ha tenido en los últimos años un crecimiento notable en sus operaciones comerciales, lo cual ha provocado la creación de puestos de trabajo de manera no planificada, con el objeto de lograr una mejor distribución de las tareas administrativas, operativas y gerenciales; sin embargo, el crecimiento sin una estructura idónea en el área de personal, aunado a una falta de

planificación, da como resultado la contratación de personal no calificado, y sin la experiencia básica para la tarea requerida; así mismo, genera ausencia de manuales de funciones y procedimientos, la desigualdad en la distribución de las responsabilidades en los puestos de trabajo.

1.3 Justificación

A medida que los negocios evolucionan dentro de los parámetros del ciclo de vida de la empresa, se hace necesario su desenvolvimiento organizacional, lo cual da lugar a que los procesos productivos y de mercadotecnia se desarrollen de tal manera que la empresa crezca o decaiga en su gestión comercial.

Una empresa que pretende alcanzar sus metas debe utilizar con efectividad sus recursos humanos, financieros, físicos (maquinarias, edificios, mercadería, etc.) y los recursos tecnológicos (patentes, procesos, software, etc.). Los recursos humanos, sin embargo, son considerados como el más valioso activo que la empresa posee, ya que se interrelaciona en forma directa con todos los demás factores productivos.

La empresa PROMASA, por el hecho de ser una empresa familiar, ha realizado la mayoría de sus gestiones administrativas y comerciales de una forma empírica y según la necesidad que se presente, cuenta con un clima organizacional cordial y muy comprometido con el objetivo de la empresa, pero no existe un departamento que coordine todas las operaciones relacionadas con administración de recursos humanos.

La inexistencia de políticas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal hace que los requisitos de recursos humanos sean ambiguos y sin ningún tipo de planificación, lo que provoca la improvisación.

1.4 Pregunta de investigación

Con base a lo descrito a través del marco referencial se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se ejecuta el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del recurso humano que contrata y administra PROMASA?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Determinar cómo desarrolla la empresa el proceso de administración del recurso humano.

1.5.2 Objetivos específicos

- Establecer las técnicas que la empresa utiliza en el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal.
- Proponer las mejoras al área de recursos humanos que permitan satisfacer de mejor forma el debido proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal.
- Rediseñar el organigrama actual y elaborar el manual de funciones y perfil de puestos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

1.6 Alcances y límites

Alcances

Demostrar la validez de la aplicación de métodos, materiales, herramientas y habilidades científicas en el proceso de la administración de los recursos humanos.

Límites

Para poder realizar un análisis objetivo fue necesario el acceso a la información financiera completa y actualizada, de la cual sólo se tuvo acceso a los estados financieros de los años 2010 y 2011. Asimismo, fue preciso entrevistar al personal de la empresa en las instalaciones y los horarios de atención de ésta. Esta investigación fue elaborada de agosto a diciembre de 2012.

1.7 Marco teórico

Investigaciones realizadas acerca de la administración del recurso humano, proporcionan las referencias para profundizar de acuerdo con los objetivos delimitados para la presente investigación; asimismo, las conclusiones y recomendaciones de los estudios mencionados dirigen la atención a aspectos teóricos que establecen los fundamentos para el análisis y estudio de los resultados obtenidos de la investigación.

El objeto es relacionar los temas de administración del recurso humano y el beneficio que pueda proporcionar a la empresa a través del apropiado desarrollo de las tareas y funciones en concordancia con el objetivo de la empresa. Por lo tanto, a continuación se resumen los resultados obtenidos de investigaciones realizadas sobre el mismo tópico.

Ruiz (2010), en su tesis denominada: Creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Pronariobamba, Distribuidora autorizada de Pronaca, tiene como finalidad la creación del departamento de recursos humanos que es considerado como una unidad de servicios, que asesora y no dirige a los gerentes, pero que tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

El estudio se realizó sobre la base de un universo de 50 colaboradores, quienes proporcionaron la información que dio lugar a concluir que la percepción de éstos es que las autoridades de la empresa consideran que invertir en el recurso humano es innecesario y costoso, lo cual ha dado lugar a desestimar un sistema de integración, evaluación, control y capacitación del personal. Se considera asimismo, que el recurso humano es el más costoso y representa la mayor inversión de Pronariobamba.

Por lo tanto, se recomendó la implementación del departamento de recursos humanos que contribuirá a mejorar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, introducción, e inducción. De igual manera que se busca obtener un adecuado funcionamiento en los procesos de la organización.

Novo (2001), en su tesis titulada Fundamentos para la creación del área de recursos humanos para una empresa internacional de radiocomunicaciones, realizó la investigación en la empresa COISA Guatemala, una empresa de reciente creación en el momento del estudio, que contaba con 14 colaboradores. Las únicas funciones de administración de recursos humanos desarrolladas eran reclutamiento y selección de personal y administración de la planilla. Se identificó que la gerencia reconocía que para contar con una fuerza laboral productiva se requiere de actividades que promuevan el desempeño eficaz y eficiente de sus empleados.

Se propuso la creación de parámetros bajo los cuales se dirija el área de recursos humanos, entre estos la misión, visión, objetivos, políticas y el diseño de su estructura. Las funciones propuestas para el área son análisis de puestos, aprovisionamiento, capacitación, rutas de desarrollo, evaluación del desempeño y administración de compensaciones.

Del análisis de la información recabada se concluyó que la administración de recursos humanos en la empresa es una responsabilidad de línea y una función de staff, donde cada gerente es responsable de su personal y cuenta con el apoyo de recursos humanos para el mantenimiento y desarrollo del mismo.

La recomendación general fue la creación del área de recursos humanos, para que las funciones de personal sean realizadas por una persona competente en el ramo y que contribuya a la mejora organizacional; el carácter del área sería en su inicio bajo la figura de coordinación, con el propósito de que con el correr del tiempo se tengan las bases para la formación de un departamento de recursos humanos.

Arteaga (2007), en su tesis titulada Creación e implementación del departamento de recursos humanos en la empresa Iluminatec, revela que las autoridades de la empresa manifestaron la necesidad de crear un manual de funciones, de mejorar sus procesos de reclutamiento y selección e incrementar planes constantes de capacitación, por las frecuentes pérdidas y errores que se presentan a diario.

Para el desarrollo de este proyecto se contó con el apoyo de toda la empresa, en especial del gerente general, quien era el más interesado en la creación del departamento de recursos

humanos. Para la ejecución del proyecto se dispuso de los recursos económicos para la inversión en recursos, mobiliario y equipo, y la contratación del personal adecuado para su funcionamiento.

Latorre (2011), en su tesis denominada La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, indica que las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales; de igual manera deja plasmado que la gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. Señala también, que las prácticas de recursos humanos influyen sobre las percepciones y actitudes de los empleados a nivel individual y a nivel organizacional, y por ende estas percepciones y actitudes influyen sobre el desempeño en la organización.

Los objetivos que persiguieron con la consecución de esta tesis doctoral son los siguientes:

1. Analizar si los recursos humanos de las organizaciones se relacionan con el desempeño percibido por parte del trabajador.
 - 1.1. Evaluar el rol mediador del apoyo organizacional, la inseguridad laboral y la satisfacción laboral en esta relación.
2. Analizar si la gestión de los recursos humanos se relaciona con el desempeño organizacional.
 - 2.1. Evaluar el rol mediador del clima de apoyo organizacional, el clima de inseguridad laboral y la satisfacción laboral colectiva en esta relación.
3. Analizar el rol mediador del apoyo del supervisor, la autonomía, y la satisfacción laboral entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.

La finalidad de este proyecto fue la de aportar información que ayude a esclarecer que relación se establece entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño. Además de analizar si influyen y cómo lo hacen las prácticas de recursos humanos en las percepciones y las actitudes de los empleados, y como ello afecta al desempeño tanto de los empleados como de la empresa.

Esta tesis doctoral analizó una muestra constituida por 5,345 empleados de 218 organizaciones de tres diferentes sectores: alimentos (2,082 empleados de 68 compañías), minoristas (1,488 empleados de 67 compañías), y educación (1,755 empleados de 83 organizaciones). Las

organizaciones pertenecían a siete diferentes países (24 de Suecia, 32 de Alemania, 46 de Holanda, 23 de Bélgica, 19 de Reino Unido, 47 de España, y 27 de Israel).

Los resultados muestran que a través de prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso, los gerentes de recursos humanos aumentan la satisfacción laboral y el desempeño y disminuyen la ausentismo por la mejora del clima organizacional. La aplicación de prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso aumenta el desempeño laboral si son claras y visibles para ellos. Al mismo tiempo, el trato diferenciado del empleado puede evitar procedimientos injustos y puede prevenir el decremento del desempeño organizacional. Estas prácticas pueden tener implicaciones aun en términos de reducción del ausentismo y en los costos asociados a esto. Esto puede traducirse en mejoras en los resultados organizacionales a través del activo organizacional más importante: su fuerza de trabajo. Los empleados que son apoyados por la organización, tratados individualmente y en forma equitativa, mejoran la calidad de su trabajo y están más satisfechos.

Quevedo (2011), en su PED titulada, Administración de los recursos humanos en una empresa corredora de seguros, entrevistó al universo de 55 empleados de la empresa. El objetivo de esta investigación fue diagnosticar el área de recursos humanos en una empresa corredora de seguros. Los objetivos específicos fueron:

1. Identificar los procesos que se realizan en la actualidad para llevar a cabo las funciones de la administración de los recursos humanos.
2. Determinar la aplicación de planeación del recurso humano.
3. Evaluar las acciones implementadas en el área de reclutamiento y selección de personal.
4. Verificar la aplicación de programas de inducción y capacitación en el puesto.
5. Determinar el modelo de evaluación que se utiliza para medir el desempeño del recurso humano.
6. Establecer las herramientas administrativas necesarias para la administración de los recursos humanos.

Según los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación empleados se determinó que la gerencia de recursos humanos no prevé ni se adelanta a las necesidades de los empleados, lo que ha dado lugar a no aprovechar los conocimientos, habilidades y experiencias del personal. El

proceso de reclutamiento de personal inicia con un reclutamiento interno y de no hallar a la persona idónea solicita a los empleados actuales que refieran o recomienden a un candidato para cubrir la vacante. El proceso de selección carece de los procedimientos de pruebas técnicas y psicométricas. El personal nuevo es confirmado en su puesto luego de dos meses de prueba y en ese momento el contrato laboral es emitido. El proceso de orientación para el nuevo empleado es realizado por un compañero de trabajo y no se cuenta con un manual de bienvenida para informar de aspectos importantes de la organización. La empresa no cuenta con programas de capacitación y desarrollo. El proceso de evaluación del desempeño no tiene una estructura programada y no se practica de igual manera con todos los empleados.

La propuesta de esta PED es proporcionar una herramienta escrita y actualizada que sirva de base para la buena administración de los recursos humanos. Se propone una serie de formatos que serán útiles para el mejor desempeño de la labor del departamento de recursos humanos.

Vargas (2000), en su tesis de maestría denominada, Importancia de una adecuada selección y formación y desarrollo del personal involucrado en la atención y servicio al cliente en la empresa guatemalteca, entrevistó a 325 miembros del departamento de recursos humanos de diferentes empresas del área metropolitana, afiliadas a la Cámara de Comercio de Guatemala. La información obtenida de los instrumentos de investigación utilizados, no afectó los resultados generales de la investigación, toda vez que se tomó en cuenta a empresas industriales (58%), empresas de servicios (50%), y empresas de comercio (24%)

Los resultados de la investigación muestran que 61% de las empresas no tienen establecido un departamento de recursos humanos. Del total de empresas que poseen un departamento de recursos humanos, el 95% afirmó tener un sistema establecido de selección, el 89}5 cuenta con un sistema de inducción para el personal nuevo y el 87% indicó poseer un sistema de formación y desarrollo de personal. 55% de los entrevistados afirmaron que el éxito de una empresa no depende en forma directa de un sistema administrativo, 21 % dijo que el éxito depende de la buena administración de todos los recursos de la empresa, 17 % afirmó que depende del trato que se le dé al personal, el 14% argumentó que un buen personal hace el éxito, el 10% de los entrevistados indicaron que el éxito depende la motivación al personal. Los entrevistados identificaron las cinco características más importantes que pueden crear la lealtad del cliente para

la empresa: eficiencia en el servicio, rapidez en el servicio, ofrecer un buen trato al cliente, capacitación continua al empleado, y atender las consultas del cliente. También se identificaron los factores clave que no le permiten a una empresa ofrecer un buen servicio al cliente: la incapacidad del empleado, es decir la falta de personal idóneo para ocupar estos cargos, así como la falta de formación y desarrollo del personal, y la existencia de productos y servicios en el momento que el cliente los requiere.

Se recomienda en esta tesis que cuando la empresa no disponga de un departamento de recursos humanos se realicen las actividades relacionadas con el personal a través de prácticas diversas con la participación de los empleados y la gerencia. Se recomienda también la promoción de programas de capacitación, de acuerdo a las necesidades de cada unidad. Cuando la empresa contrate a un empleado nuevo para ocupar algún puesto de atención y servicio al cliente, se recomienda que se tome suficiente cuidado en la determinación de los requerimientos de cada puesto; estos deben ser lo más claro y específicos posible para que los resultados vayan de la mano con los objetivos de la empresa. Dado que la motivación aparece entre las tres primeras posiciones como razones principales del buen y mal desempeño de los empleados dentro de una empresa, se recomienda que el departamento de recursos humanos junto con la alta dirección, de al empleado las herramientas tangibles e intangibles que nutran su desarrollo y desenvolvimiento dentro de la organización, y para lograrla deberá considerarse como parte fundamental de sus actividades diarias.

Administración

Con el objeto de conocer los conceptos que definen el presente estudio, es importante indicar que, de acuerdo con Koontz (1998), la administración se entiende como el proceso de diseñar y mantener un contexto en el que a través del trabajo en equipo y los elementos necesarios, puedan desarrollarse actividades diversas con objetivos específicos. Uno de los principales intereses del administrador es generar superávit para la compañía u organización. La administración se aplica a toda organización y en todos los niveles, para buscar la productividad, esto implica eficiencia y eficacia en todos los procesos.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas; a tales responsabilidades a menudo se les denomina como funciones del proceso administrativo. Si bien varían sus nombres y su clasificación, según cada autor, en este caso se resumen conforme lo expuesto por Koontz (1998) que identifica la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

Planeación

De acuerdo con Welsh (2005), la planeación es el proceso de desarrollar propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos, este comprende:

- Establecer los objetivos de la empresa
- Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse
- Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Organización

Según Reyes Ponce (2004), es la función administrativa que consiste en definir las actividades laborales, agruparlas y ordenarlas de manera jerárquica, para alcanzar los objetivos establecidos. El proceso de organización incluye la creación de unidades administrativas, la determinación de funciones, la distribución de la autoridad, la responsabilidad y la jerarquía, y el establecimiento de los canales de comunicación entre cada unidad.

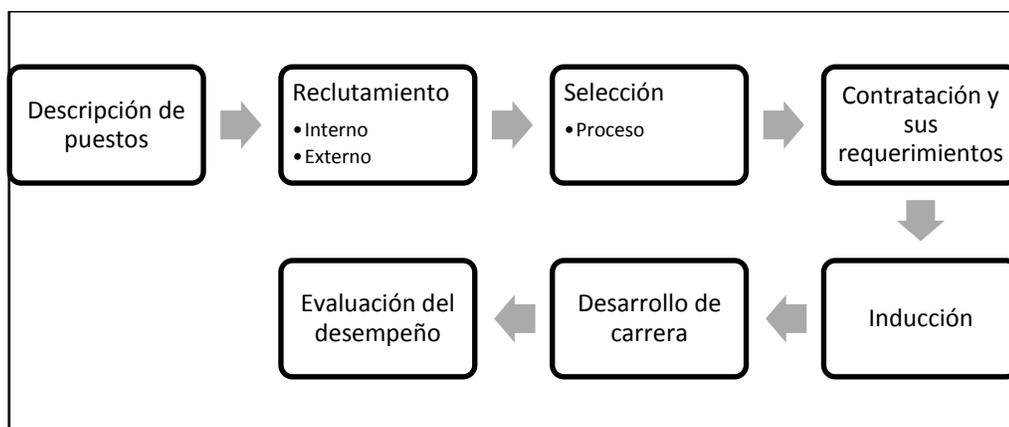
Integración de personal

De acuerdo con Koontz (1998), la función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, selección, contratación, inducción, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y

capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones, a fin de que puedan cumplir de manera eficaz y eficiente las tareas.

Existe una estrecha vinculación entre la integración de personal con la función de organización, por el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

Figura No. 2
Proceso de integración de personal



Fuente: Proceso de integración de personal. Sherman y Bohlander (2007).

Dirección

De acuerdo con Hampton (1987), la dirección es la etapa del proceso en el que los administradores buscan ejercer influencia sobre los empleados, a través de la comunicación con el fin de lograr las metas de la empresa. Esta etapa se distingue de las otras etapas por su naturaleza interpersonal.

Control

Según Koontz (1998) el control es la etapa en la que se realiza una medición de lo elaborado en comparación con lo planificado, involucra la corrección de las desviaciones, para la obtención de los resultados de acuerdo al plan.

Administración de recursos humanos

Sherman y Bohlander (2007) indican que los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en las labores productivas y comerciales de la empresa. Son también el único recurso vivo y dinámico de las organizaciones que dan su esfuerzo, creatividad, conocimientos y experiencia a cambio de obtener de las empresas la satisfacción a sus necesidades en forma de sueldo o salario.

Con anterioridad se conceptualizaba sólo como administración de personal, sin embargo Sherman y Bohlander (2007) afirman que este concepto limitaba el desarrollo de las personas y las relaciones entre la organización y los individuos. Hoy en día la administración de los recursos humanos considera a las personas como colaboradores agrupados en equipos, que comparten metas entre sí, que se preocupan por los resultados y por la mejor atención y satisfacción del cliente. Así mismo, la administración de recursos humanos vincula y hace partícipes a los colaboradores con el logro de la misión y visión de la organización; está orientada hacia los procesos y al trabajo en equipo; agrega valor a las personas por medio del desarrollo del talento, la inteligencia, la proactividad, el dinamismo y la innovación.

- Políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos, según Chiavenato (1999), se refieren a la manera cómo la organización aspira a trabajar con sus miembros, para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

- Objetivos de la administración de recursos humanos

Según refiere Chiavenato (1999), los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes, para conseguir los objetivos de la empresa.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos, y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Funciones de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos desarrolla su gestión guiada por la misión y visión de la organización, de acuerdo con Chiavenato (2002) las siguientes funciones ayudan a alcanzar los objetivos de la empresa:

a) Planeación del recurso humano

Es el proceso de prever el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera, con el propósito de tener el número suficiente de personal calificado en el momento y puesto preciso.

Los objetivos de la planeación del recurso humano son:

- Optimizar el recurso humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo que se contará con la plantilla de personal necesaria.
- Desarrollar y capacitar al factor humano actual de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.
- Motivar al personal.
- Mejorar el clima organizacional.
- Colaborar con los beneficios de la empresa.

b) Requisitos del puesto

De acuerdo con Sherman y Bohlander (2007) un puesto está conformado por los deberes y responsabilidades desempeñados sólo por un empleado. El diseño del puesto surge del análisis de éste y su diseño debe considerar la descripción, en ésta se debe incluir el título, un listado breve de las principales labores, deberes y responsabilidades, siendo recomendable incluir algunas características intrínsecas al puesto, como género, edad, habilidades y competencias necesarias para el buen desempeño del trabajador.

c) Reclutamiento

Según Chiavenato (2002) es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Los diferentes tipos de reclutamiento pueden ser:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Internet
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas o universidades
- Candidatos por recomendación de empleados
- Consulta de archivos muertos

Reclutamiento interno

Consiste en la cobertura de plazas vacantes entre los empleados actuales de la organización, que han sido evaluados por su desempeño, a través de promoción vertical (ascenso), un traslado horizontal o un traslado con ascenso (en diagonal).

Entre las ventajas que presenta están: es más económico para la compañía, es más rápido, el índice de validez y seguridad es mayor, resulta ser un agente de motivación a los empleados y se justifican las inversiones en capacitación y desarrolla la competencia sana entre el personal.

Las desventajas que presenta el reclutamiento interno son: exige un potencial elevado al personal nuevo, puede generar conflicto de intereses, si no se maneja de manera adecuada lleva al personal a la posición donde demuestra el máximo de su incompetencia (Principio de Peter) y además si se efectúa de manera continua las personas pierden la creatividad y la innovación.

Reclutamiento externo

Se resume en la cobertura de vacantes con personas externas, y dar oportunidad de empleo a personas en el mercado laboral, que luego serán evaluadas en el proceso de selección.

Las ventajas del reclutamiento externo son que trae nuevas ideas y experiencias a la organización, se renuevan y enriquecen los recursos humanos y se aprovecha la inversión en preparación y desarrollo efectuada por antiguos empleadores o por los mismos candidatos.

Las principales desventajas son que por lo general este proceso es más tardado que el reclutamiento interno, es más costoso y requiere gastos inmediatos, es menos seguro y afecta la política salarial.

d) Selección

De acuerdo con Chiavenato (2002) la selección de personal consiste en “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, con el cuidado de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

El proceso de selección de personas busca la identificación de las características personales del candidato, las características relacionadas con la ejecución de la tarea, características de interdependencia con otras áreas y características de interdependencia con otras personas.

Según Sherman y Bohlander (2007) la selección de personal es un proceso continuo cuya secuencia puede variar según la organización y el puesto, sin embargo los pasos básicos son los siguientes:

- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial en departamento de recursos humanos
- Pruebas de empleo
 - Pruebas de conocimientos
 - Pruebas psicométricas
 - Pruebas de personalidad
 - Técnicas de simulación
- Investigación de antecedentes
- Selección preliminar en el departamento de recursos humanos
- Entrevista de supervisión

- Examen médico
- Decisión de contratación
- Contratación y sus requerimientos

e) Contratación y sus requerimientos

De acuerdo con Reyes Ponce (2004), contratación “es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado, el contrato deberá ser firmado por el director general y el trabajador, es necesario integrar un expediente al trabajador.

- Contenido del Contrato de Trabajo

- Datos Personales: el contrato de trabajo debe contener los datos personales tanto del trabajador como de la organización, así mismo los datos del representante legal de la misma.
- Tipo de Servicio: el contrato debe especificar qué tipo de servicio prestará el trabajador.
- Duración: se debe especificar el tiempo que durará dicho contrato, así mismo si es de tiempo determinado o indeterminado.
- Jornada: en el contrato de trabajo se debe detallar el tipo de jornada, la cual puede ser diurna, mixta o nocturna.
- Salario: se debe especificar el sueldo base a ser pagado al trabajador por la prestación de sus servicios.
- Lugar: en el contrato de trabajo se deberá especificar el lugar acordado donde se prestará el servicio.

- Características del Contrato de Trabajo

- Consentimiento: el contrato se celebra por voluntad de las dos partes.
- Objetivo: establece las condiciones de la relación de trabajo entre las partes.
- Subordinación o dependencia: una persona se obliga a prestar sus servicios a otro bajo su dependencia.

- Remuneración: para que exista contrato de trabajo la labor que se realiza debe ser remunerada.
- Servicio Personal: la persona que realiza el trabajo no puede ser sustituida por otra, sin el previo consentimiento del patrono.
- Marco Legal: la labor que se vaya a realizar debe estar de acuerdo con la ley, la moral y las buenas costumbres.

f) Inducción

El punto de partida del entrenamiento es la inducción u orientación y busca que los empleados nuevos tengan un buen comienzo. De acuerdo con Sherman y Bohlander (2007) “la orientación es el proceso formal que consiste en familiarizar a los empleados nuevos con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo”. Gracias al programa de orientación los empleados nuevos consiguen socializar e integrarse con mayor facilidad, como miembros exitosos de la organización.

Los beneficios de un programa formal de orientación se reflejan en el bajo índice de rotación de personal, mayor productividad, empleados con mayor disposición a aprender y trabajar, reducción de costos en reclutamiento y entrenamiento, fluidez del aprendizaje y disminución de la ansiedad del nuevo empleado.

El principal propósito del programa formal de orientación es que la empresa alcance sus objetivos generales.

g) Desarrollo de carrera

Sherman y Bohlander (2007) indican que los empresarios están cada vez más conscientes de que en la medida que el personal de la empresa, no sólo los directores y los mandos medios sino toda la organización, sea capacitada para un mejor desarrollo de sus habilidades y el máximo aprovechamiento de los recursos y la tecnología, los beneficios serán mayores.

El programa de desarrollo de carrera se enfoca en desarrollar las competencias de las personas, con ello se busca que las personas sean más productivas, creativas e innovadoras, por ende más valiosas y con ello contribuyen mejor con la organización.

h) Evaluación del desempeño

En términos generales, las personas responden en función a las recompensas ofrecidas. Chiavenato (2002) indica que la evaluación del desempeño es un método que permite apreciar el desarrollo en los puestos de trabajo. Gracias a los sistemas de evaluación se puede influir en un mayor compromiso con los estándares de calidad de la organización. Los sistemas de evaluación permiten monitorear el desempeño de los servicios, atender las quejas de los clientes y lograr una mayor satisfacción de los empleados y de los clientes.

Los objetivos generales de un programa de evaluación son brindarle la ocasión al empleado, de hablar con su supervisor de su desempeño y necesidades, dan la oportunidad para que el supervisor identifique las fortalezas y debilidades del trabajador, proporciona un formato formal para dar recomendaciones específicas para mejorar el desempeño, y provee una base sólida para la recomendación de aumentos salariales y ascensos de puestos.

Capítulo 2

Metodología

2.1 Tipo de investigación

La elaboración de la presente investigación es de carácter descriptivo, Fernández (2004) se refiere a la investigación descriptiva como una técnica que proporciona una información más detallada del problema que permite describir sus características principales; es también esta investigación de carácter cualitativo de acuerdo con lo que Strauss y Corbin (2002) describen como cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los cuales no se llega a través de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación, la investigación cualitativa puede estar relacionada al funcionamiento organizacional, algunos datos pueden cuantificarse con censos o información sobre los antecedentes de las personas u objetos estudiados, pero el grueso del análisis es interpretativo. De tal manera, con el objetivo de obtener información sobre la forma en que la empresa lleva a cabo la administración del recurso humano, se realizaron visitas a las instalaciones de la empresa y entrevistas al personal que ocupa puestos de dirección, así como la percepción de los empleados la cual se obtuvo mediante un cuestionario diseñado para el efecto.

2.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos que proporcionaron la información, están conformados por el personal operativo y directivo. La plantilla del personal entrevistado está conformada como se muestra en la tabla No. 1 que se muestra a continuación.

Tabla No. 1

Plantilla de personal de la empresa

No.	Puesto	Género	Años de antigüedad	No.	Puesto	Género	Años de antigüedad
1	Asistente administrativo	F	6	15	Representante de ventas	M	1
2	Asistente de importaciones	M	2	16	Representante de ventas	M	4
3	Auxiliar de contabilidad	M	1	17	Representante de ventas	M	1
4	Ayudante de bodega	M	1	18	Secretaria Tienda 1	F	2
5	Conserje	F	3	19	Secretaria Tienda 2	F	5
6	Conserje	M	13	20	Supervisor de lijás	M	15
7	Contador general	M	1	21	Supervisor de tiendas	F	1
8	Coordinador de bodega	M	4	22	Técnico en barnices	M	5
9	Coordinador producción	F	7	23	Técnico en barnices	M	3
10	Encargado de bodega	M	1	24	Técnico en barnices	M	8
11	Piloto repartidor	M	10	25	Técnico en lijás	M	1
12	Piloto repartidor	M	1	26	Técnico en lijás	M	10
13	Piloto repartidor	M	1	27	Técnico en tintes	M	2
14	Recepcionista	F	1	28	Técnico en tintes	M	1

Fuente: Elaboración propia.

Tamaño de la muestra

De acuerdo con una investigación desarrollada por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España, cuando la población es muy pequeña y el error tolerado muy pequeño, prácticamente hay que tomar a toda o casi toda la población. En el anexo No. 3 se muestra el tamaño de muestra para poblaciones entre 25 y 40 sujetos. El nivel de confianza es $\alpha = .05$.

Debido a lo anterior, la muestra para esta investigación tomó en cuenta a toda la población de 28 trabajadores de la empresa.

2.3 Instrumentos

Para la recopilación de información objetiva se utilizaron los siguientes instrumentos:

- FODA, siglas que hacen referencia a las fortalezas y debilidades de los elementos internos de la empresa, y las oportunidades y amenazas que afronta en los elementos externos que la afectan. Todos estos factores se tomaron en cuenta para la realización del diagnóstico integral de la empresa, y sustentan la aportación presentada en este informe. (Ver anexo 2).

- El cuestionario conformado de 14 preguntas y de selección múltiple. (Ver anexo No. 3)
- La entrevista, como técnica para obtener información y fortalecer el presente estudio.
- Se realizaron varias observaciones en las distintas unidades de la empresa.

2.4 Procedimientos

Para la ejecución de las actividades de investigación y desarrollo de la propuesta se utilizó un cronograma de actividades que permitió llevar un orden y secuencia en cada etapa (Ver cronograma de trabajo, anexo No. 2).

2.5 Aportes

Para la empresa: con los resultados de la presente investigación se pretende fortalecer el área de recursos humanos, con una gestión sencilla y práctica del proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño; y contribuir con ello, a que los procesos administrativos, operativos y de ventas se realicen de mejor forma, asimismo que la misión, visión, valores, políticas y objetivos propuestos fortalezcan el compromiso e identidad del personal hacia la empresa, para el logro de los objetivos establecidos por la gerencia general.

Para la Universidad Panamericana: con esta investigación se aspira aumentar el prestigio de esta casa de estudios por la amplitud del análisis realizado y la contribución que sea hecha a las empresas en fase de crecimiento del país.

A los estudiantes universitarios: proveer un material de información y consulta que pueda servir de referencia, para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas.

Capítulo 3

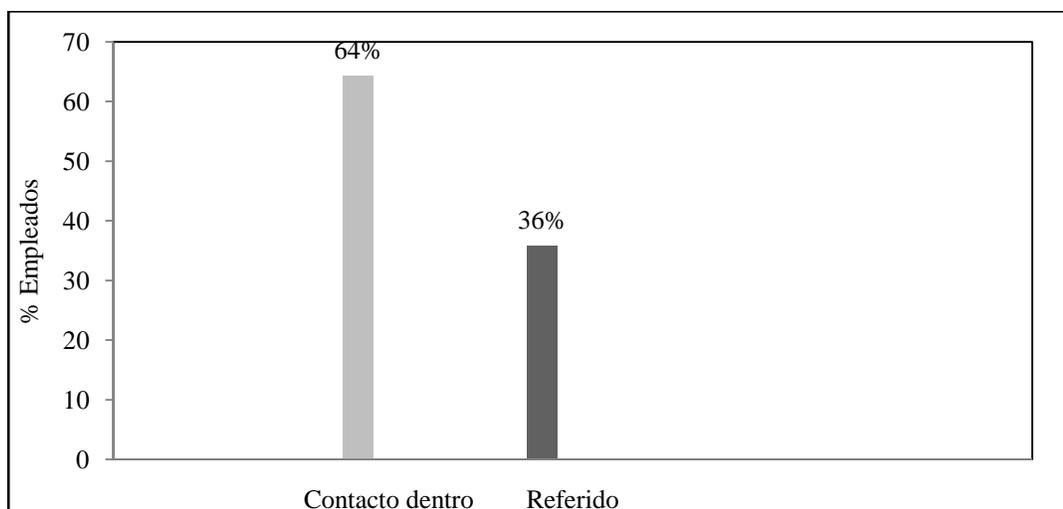
Resultados y análisis de la investigación

3.1 Resultados de la investigación

Luego de haber realizado el cuestionario diseñado para identificar la situación de la administración del recurso humano en la empresa (ver anexo No. 3), se obtuvieron los siguientes datos:

Gráfica No. 1

¿De qué forma se enteró de la plaza vacante en la empresa?

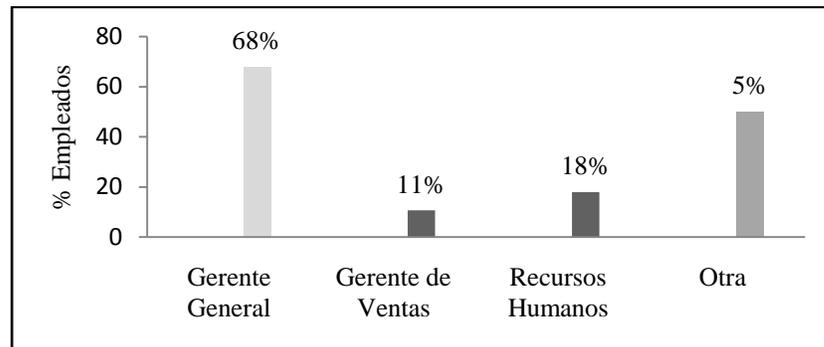


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

64% de los empleados indicaron que se enteraron de una plaza vacante en la empresa gracias a un contacto dentro de la misma, 36% fueron referidos por otra persona.

Gráfica No. 2

¿Qué persona le entrevistó durante el proceso de selección?

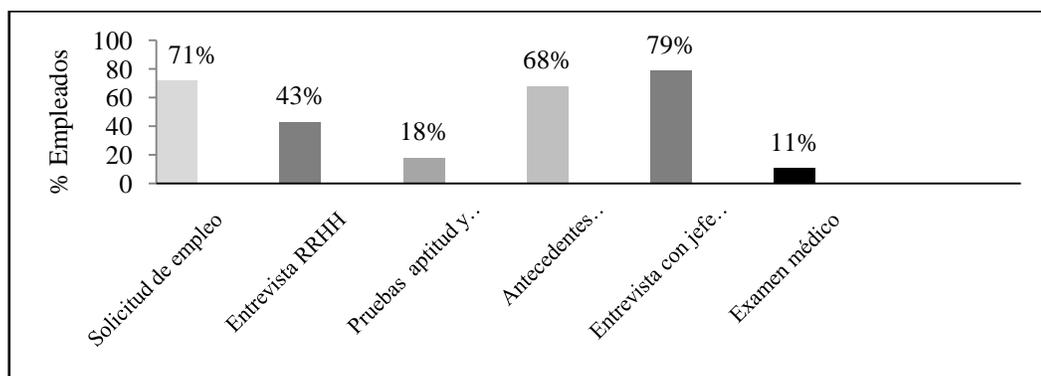


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

68% de los empleados contestaron que el gerente general realizó la entrevista al momento de aplicar al puesto, 11% fue entrevistado por el gerente de ventas, otro 11% por el encargado de las tareas operativas de recursos humanos y 5% más por otra persona. Algunos empleados fueron entrevistados por más de una persona.

Gráfica No. 3

A continuación se describe el proceso para la selección de personal, marque con una X aquellas etapas que se llevaron a cabo, previo a su contratación:

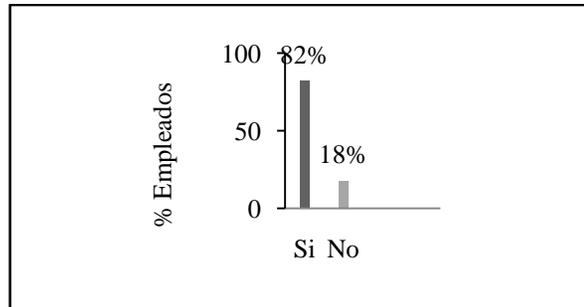


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

71% del personal actual llenó una solicitud de empleo, 43% tuvieron una entrevista con la persona de recursos humanos, 18% realizaron pruebas de aptitud y psicométricas, 68% presentaron antecedentes penales y policíacos, 79% tuvieron una entrevista con su jefe inmediato y a un 11% se les efectuó un examen médico.

Gráfica No. 4

¿A su ingreso se le proporcionó información sobre la organización y funcionamiento de la empresa?

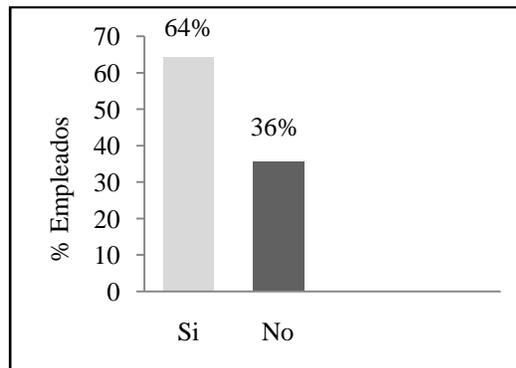


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

82% de los empleados manifestaron que se les dio información acerca de la organización y funcionamiento de la empresa al momento de ser contratados, 18% indicaron no haber sido informados al respecto.

Gráfica No. 5

¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

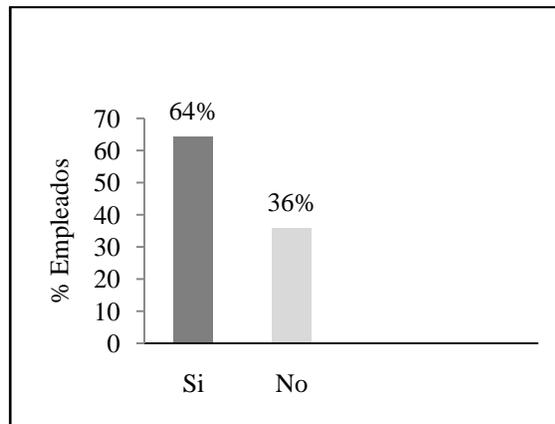


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

64% de los empleados entrevistados dijeron que sí conocen la misión y visión de la empresa, mientras que un 36% indicaron desconocimiento.

Gráfica No. 6

¿Tiene conocimiento acerca de las políticas de la empresa?

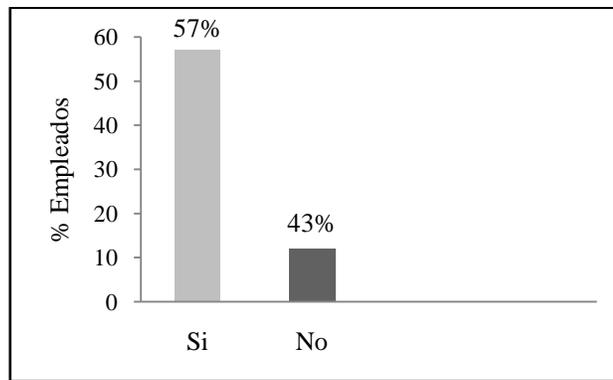


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

64% de los empleados manifestaron conocer las políticas de la empresa, mientras que 36% dijeron no conocerlas.

Gráfica No. 7

¿Reconoce los valores que dirigen la conducta de la empresa con proveedores, clientes y dentro de la organización?

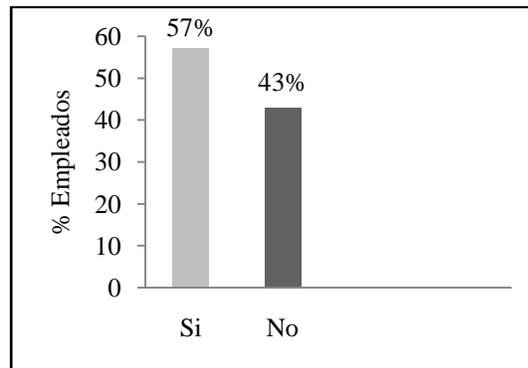


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

57% del personal reconoce los valores bajo los cuales se dirige la empresa, mientras que 43% respondió que no.

Gráfica No. 8

¿Reconoce su posición dentro del organigrama de la empresa?

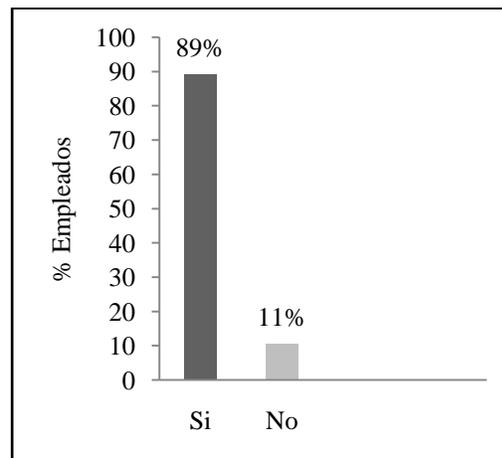


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

57% de los empleados entrevistados contestaron que sí reconocen su posición dentro del organigrama, contra 43% que no la reconocen.

Gráfica No. 9

¿Hay alguna persona encargada de supervisar su desempeño?

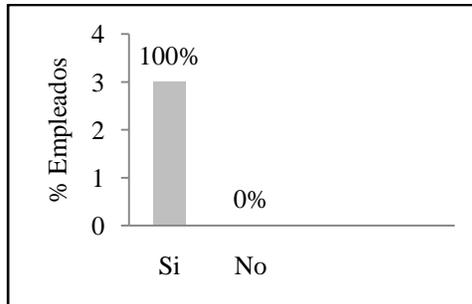


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

89% de los empleados contestaron que sí existe una persona a cargo de supervisar su desempeño laboral, mientras que el 11% contestaron que no.

Gráfica No. 10

Si la respuesta a la pregunta anterior es no ¿Le gustaría que hubiera retroalimentación y/o supervisión sobre su trabajo?

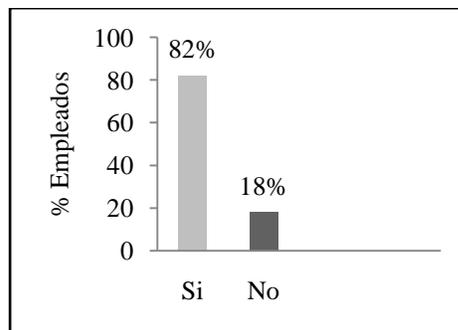


Fuente: Elaboración propia. Base: 3.

El 100% de los empleados que en la pregunta anterior contestaron que no existe una persona a cargo de supervisar su desempeño, concuerdan con que les gustaría recibir una retroalimentación y supervisión sobre su trabajo.

Gráfica No. 11

¿Considera contar con el apoyo de la gerencia para desarrollar e implementar procesos útiles, para el mejor desenvolvimiento de sus funciones?

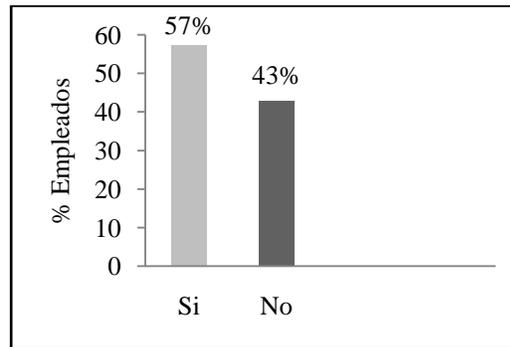


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

82% de los empleados consideran que la gerencia les da el apoyo necesario para el desarrollo e implementación de procesos creativos, para el mejor desarrollo de sus funciones laborales; 18% admiten que no.

Gráfica No. 12

¿Conoce con detalle cuales son las funciones de su puesto?

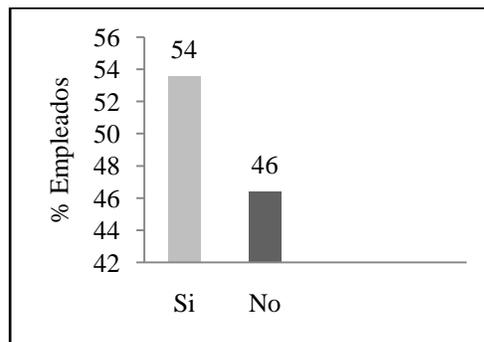


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

El 57% de los empleados encuestados dijo que sí conoce con detalle las funciones de su puesto, mientras que un 43% de ellos indicaron que no conocen.

Gráfica No. 13

¿Ha recibido capacitación relacionada con su puesto durante el tiempo que tiene de laborar para esta empresa?

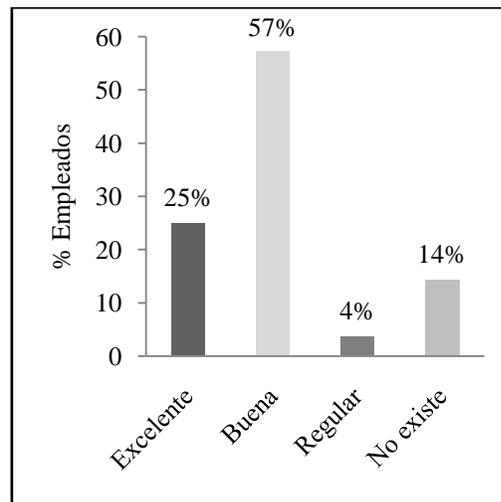


Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

El 46% de los empleados entrevistados indican que no han recibido capacitación relacionada con su puesto durante el tiempo que tienen de laborar para la empresa, sin embargo el 54% indican lo contrario.

Gráfica No. 14

¿Cómo visualiza la oportunidad de crecer dentro de la organización?



Fuente: Elaboración propia. Base: 28.

25% de los empleados consideran que la oportunidad de crecer dentro de la organización es excelente, un 57% piensan que es buena, el 4% la visualizan como regular y un 14% creen que no existe oportunidad de crecimiento organizacional.

3.2 Análisis de los resultados

Aspectos evaluados

Dentro del presente análisis se tomaron en cuenta los aspectos financieros y económicos, administrativos y mercadológicos; que muestran la situación de la empresa en cada uno de dichos aspectos, de acuerdo a la información y documentación proporcionada. Estos junto al cuestionario, entrevistas y observaciones realizadas durante la investigación, son los que justifican la propuesta de solución que luego se presenta.

Del cuestionario realizado se pudo establecer lo siguiente:

- El proceso de reclutamiento aunque ha sido efectivo hasta el momento, puede producir la falta de candidatos con mayores capacidades y conocimientos en las áreas que se requieran, dado que se ha utilizado solo el método de reclutamiento por recomendación de empleados, sin recurrir a otros métodos como los menciona Chiavenato (2002).
- El proceso general de selección de personal como lo describen Sherman y Bohlander (2007) debería practicarse como un proceso continuo y seguir una secuencia ordenada y planificada, sin embargo los resultados muestran la falta de programación desde la entrevista inicial, solicitud de empleo, pruebas de aptitud y psicométricas, entrevista con jefe inmediato, presentación de documentos hasta el examen dado que no se ha aplicado de igual manera en todos los casos.
- La mayor parte de los empleados fueron informados acerca de la organización y su funcionamiento al momento de su contratación, sin embargo es necesario asegurarse de que todos sin excepción cumplan con esta etapa en una adecuada inducción, que quede registrada en el expediente de cada empleado. Sherman y Bohlander explican que la importancia de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo está en ayudar al empleado a socializar e integrarse con mayor facilidad, además de reducir los índices de rotación de personal y la reducir los costos de en reclutamiento y entrenamiento.
- El desconocimiento de la misión, visión, políticas y valores de la empresa ponen de manifiesto que estos aspectos no se han plasmado, y comunicado de manera adecuada. Esta etapa de aprendizaje está vinculada en forma directa con el programa de inducción que de acuerdo con Sherman y Bohlander (2007) tiene como principal propósito la orientación formal para que la empresa alcance sus objetivos.
- El desconocimiento de la posición que se ocupa dentro del organigrama es resultado de la falta de una estructura ordenada, actualizada y comunicada a todo el personal. Debido al crecimiento acelerado y la falta de planificación formal que ha tenido la empresa se ha descuidado la adecuada etapa de organización que según Reyes Ponce (2004) es la función administrativa en la que se definen las actividades laborales, su agrupación y ordenamiento jerárquico.

- Un porcentaje importante de empleados manifiesta la ausencia de supervisión de su desempeño laboral, esta situación según lo descrito por Chiavenato (2002) no permite un adecuado y oportuno monitoreo de los servicios, la atención de las quejas de los clientes y una mayor satisfacción de empleados y clientes. No obstante lo anterior, los trabajadores desearían que este proceso se cumpliera para tener la oportunidad de hablar con su supervisor acerca de su desempeño y necesidades.

- 82% de los empleados consideran que cuentan con el apoyo de la gerencia para el desarrollo e implementación de procesos útiles para el mejor desenvolvimiento de las funciones laborales; este es un aspecto importante para el buen funcionamiento de las actividades de la empresa, sin embargo deberá observarse si esto se da debido a la carencia de planes y el entrenamiento adecuado por parte de la gerencia, que según lo expuesto por Welsh (2005) debería ser considerado en el proceso de planeación.

- El 43% de empleados desconocen con detalle las funciones de sus puestos, lo que evidencia la ausencia de manuales de funciones apropiados para cada puesto; según Sherman y Bohlander (2007) el diseño de los puestos surge del análisis de éstos y su diseño debe considerar la descripción de las principales labores, deberes, responsabilidades, y características intrínsecas al puesto.

- El 46% de los empleados muestra la falta de programas de capacitación adecuados a los puestos. Según Sherman y Bohlander (2007), los programas de capacitación contribuyen al desarrollo integral de las personas, lo que las vuelve más valiosas para la empresa, además que puede cada empleado, como lo define Chiavenato (2002), desarrollar sus planes y objetivos personales.

Financieros o económicos

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa referidos al 31 de diciembre de 2010 y 2011 los cuales por política y seguridad de la misma, no están certificados y firmados como es debido por el contador y gerente; por lo que se asume que los valores que muestran la

situación financiera y económica, están de acuerdo con los registros contables, mismos que servirán de base para el análisis respectivo.

Tabla No. 2
Estado de Resultados

Productos para la Madera, Sociedad Anónima		
Del 01 enero 2010 al 31 diciembre 2010		
(Cantidades expresadas en quetzales)		
Ingresos		16,333,088.57
Ventas	16,333,088.57	
Costo de Ventas		11,853,740.66
Inventario Inicial	5,405,872.37	
Compras	708,808.02	
Importaciones	10,885,590.44	
Disponibilidades	17,000,270.83	
Inventario Final	5,146,530.17	
Utilidad Bruta		4,479,347.91
Gastos de Operación		2,443,103.11
Sueldos y Salarios	780,331.62	
Gastos de Comunicación	51,448.46	
Reparación y Mant Equipo de Cómputo	178.57	
Papelería y Útiles de Oficina	2,671.19	
Gastos de Transporte	232,269.18	
Gastos de Venta	414,471.60	
Otros Gastos y Servicios	954,731.77	
Gastos No Deducibles	7,000.72	
Gastos de Administración		1,163,809.15
Sueldos y Salarios	542,687.37	
Papelería y Útiles de Oficina	24,386.99	
Otros Gastos de Administración	596,734.79	
Ganancia en Operación		872,435.65
Otros Productos y Gastos Financieros		158,167.75
Productos	15,941.39	
Otros Ingresos	15,941.39	
Gastos	142,226.36	
Otros Egresos	142,226.36	
Utilidad Antes de Impuesto y Reserva		714,267.90
Impuesto Sobre la Renta Proyectado		221,423.05
Reserva Legal		35,713.40
Utilidad del Ejercicio		457,131.46

Fuente: Empresa Productos para la Madera, S.A.

Tabla No. 3
Estado de Resultados

Productos para la Madera, Sociedad Anónima		
Del 01 enero 2011 al 31 diciembre 2011		
(Cantidades expresadas en quetzales)		
Ingresos		21,183,121.38
Ventas	16,333,088.57	
Costo de Ventas		13,616,276.66
Inventario Inicial	5,146,530.17	
Compras	2,653,733.89	
Importaciones	11,965,124.95	
Disponibilidades	19,765,389.01	
Inventario Final	6,149,112.35	
Utilidad Bruta		7,566,844.72
Gastos de Operación		2,678,966.46
Sueldos y Salarios	833,614.85	
Gastos de Comunicación	42,584.39	
Reparación y Mant Equipo de Cómputo	49.11	
Papelería y Útiles de Oficina	1,245.36	
Gastos de Transporte	281,496.99	
Gastos de Venta	461,655.10	
Otros Gastos y Servicios	1,053,873.99	
Gastos No Deducibles	4,446.67	
Gastos de Administración		1,618,954.96
Sueldos y Salarios	583,412.52	
Papelería y Útiles de Oficina	11,792.53	
Otros Gastos de Administración	1,023,749.91	
Ganancia en Operación		3,268,923.30
Otros Productos y Gastos Financieros		(64,693.38)
Productos	28,322.39	
Otros Ingresos	-	
Gastos	(93,015.77)	
Otros Egresos	-	
Utilidad Antes de Impuesto y Reserva		3,204,229.92
Impuesto Sobre la Renta Pagado		181,142.70
Impuesto de solidaridad pagado		36,428.33
Utilidad del Ejercicio		2,986,658.89

Fuente: Empresa Productos para la Madera, S.A.

A continuación, se muestran varias tablas con cifras tomadas de los estados financieros y sobre las cuales, se hará un breve análisis comparativo de las cuentas más relevantes de ambos, con el objeto de tener un panorama general del comportamiento de la gestión de la empresa, entre el año 2010 al 2011.

El escenario económico de la empresa se presenta en la tabla No. 4 el cual se divide en tres grandes componentes: las ventas, los gastos y la utilidad. Las ventas netas muestran un crecimiento del 29.69%, producto de una labor mercadológica del producto que le permitió ampliar su mercado; su costo de venta se situó en el 14.87%. Las compras con un crecimiento del 274.39%. Las importaciones tuvieron un crecimiento del 9.92% de un año a otro.

Tabla No. 4
Comparación de las Cuentas del Estado de Resultados
Años 2010 – 2011

Cuenta	2010	2011	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos				
Ventas netas	16,333,088.57	21,183,121.38	4,850,032.81	29.69
Costo de ventas	11,853,740.66	13,616,276.66	1,762,536.00	14.87
Compras	708,808.02	2,653,733.89	1,944,925.87	274.39
Importaciones	10,885,590.44	11,965,124.95	1,079,534.51	9.92
Disponibilidades	17,000,270.83	19,765,389.01	2,765,118.18	16.27
Inventario final	5,146,530.17	6,149,112.35	1,002,582.18	19.48
Gastos de operación y administración				
Sueldos y salarios	1,323,018.99	1,417,027.37	94,008.38	7.11
Gastos de venta	414,471.60	461,655.10	47,183.50	11.38
Otros gastos de administración	596,734.79	1,023,749.91	427,015.12	71.56
Utilidad				
Utilidad antes de impuesto y reserva	714,267.90	3,204,229.92	2,489,962.02	348.60
Utilidad del ejercicio	457,131.46	2,986,658.59	2,529,527.13	553.35

Fuente: Elaboración propia.

Los sueldos y salarios de operación y administración aumentaron 7.11% para atender la demanda adicional que se generó durante el año 2011; el renglón de “otros gastos de administración” aumento en un 71.56.

La utilidad neta creció en el orden del 553.35% porcentaje que no amerita mayor comentario; sin embargo, se desconoce dado la limitante de la información obtenida a través de los estados financieros, si no existían utilidades retenidas que al cierre del 2011 que se hayan regularizado.

Tabla No. 5

Representación de los Salarios Sobre el Total de Ventas

	2010	2011
Ventas netas	16,333,088.57	21,183,121.38
Salarios	1,323,018.99	1,417,027.37
Porcentaje	8.10	6.69

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 5 muestra que el rubro de salarios constituyó un 8% de las ventas netas del año 2010, mientras que en el año 2011 por el aumento de las ventas y con un incremento en el rubro de sueldos y salarios del 7.11%, los salarios constituyeron un 6.7%.

Tabla No. 6

Promedio de Ventas/Empleado Contratado

	2010	2011
Ventas netas	16,333,088.57	21,183,121.38
Empleados	28	28
Venta anual	583,324.59	756,540.05
Venta mensual	48,610.38	63,045.00

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 6 indica que en 2010 cada empleado contribuyó a efectuar una venta mensual de Q.48,610.38, mientras que en 2011 el promedio de venta mensual por empleado fue de Q.63,045.00.

Tabla No. 7

Promedio de Ingreso / Empleado

	2010	2011
Salarios	1,323,018.99	1,417,027.37
Empleados	28	28
Salario mensual promedio	3,937.56	4,217.34

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 7 refleja que según el total de salarios pagados en los años 2010 y 2011, el salario promedio pagado a los 28 empleados fue de Q.3,937.56 y Q.4,217.34 en orden respectivo.

Administrativos

El marcado crecimiento de la compañía en tan poco tiempo ha dado lugar a la contratación de nuevo personal, para la realización de tareas que años anteriores no se hacían o estaban concentradas en pocas personas, sin embargo se pone de manifiesto la falta de planificación a nivel general, como punto de partida la ausencia del enunciado de la misión, visión, valores y políticas para dirigir las actividades de la empresa, con un propósito bien definido y que sea del conocimiento tanto de la gerencia, empleados así como de clientes y proveedores.

Al mismo tiempo y como un vínculo entre los procesos administrativos de organización e integración, se pone de manifiesto la ausencia de manuales de funciones para los puestos, esta situación ha generado la duplicidad de funciones en algunos puestos, lo cual conlleva improvisación en el área administrativa.

Mercadológico

La gestión de ventas considera como valor agregado al producto la atención al cliente, a través de la asesoría y capacitaciones en las fábricas de los clientes. Se guarda un record con las especificaciones de las fórmulas vendidas a cada cliente para ventas siguientes.

La empresa participa y apoya con sus productos en talleres de capacitación del INTECAP. Hace presencia con stands de mercadeo y demostración de productos en la feria de Agexport, la Feria del Mueble, publicaciones con consejos para el uso de los productos en la revista El Mueblero.

El gerente general y el gerente de ventas atienden en forma directa a los clientes industriales, el grupo de vendedores tiene una cartera de clientes que visita con frecuencia y atiende sus pedidos. Las ventas al crédito han aumentado gracias a la política de crédito que se menciona a continuación:

- Política de crédito

Los clientes de PROMASA pueden obtener una línea de crédito al seguir el siguiente proceso:

- Primero, proveer información financiera con el objeto de conocer la situación financiera y económica.
- Segundo, hacer un mínimo de tres compras al contado.
- Tercero, el expediente es evaluado y al verificar el cumplimiento de los requisitos, se puede aplicar en los subsiguientes pedidos los beneficios de la política de crédito, lo cual le permite hacer pedidos y obtener hasta un 85% de compra a crédito con 30 días para cancelar la totalidad.

Capítulo 4

Solución propuesta

4.1 Propuesta de solución o mejora

4.1.1 Introducción

Luego de que los funcionarios de la empresa manifestaron su aspiración de cubrir el territorio centroamericano, y convertirse en la empresa líder en la importación y distribución de insumos para trabajar la madera a nivel guatemalteco; se determinó que la empresa no aplica el debido proceso para la administración del recurso humano, lo que en algún momento podría incidir en los resultados esperados de la organización, por lo cual se plantea la siguiente propuesta:

Mejorar el ambiente laboral, la identificación de los trabajadores con la empresa y la valorización del recurso humano, lo cual habrá de repercutir en beneficios económicos para la empresa, para lo que se presenta la determinación de la viabilidad económica en función de la situación actual de la empresa, y los gastos que esta propuesta conllevará.

- Enunciado de la misión, visión y valores de la empresa, así como políticas de carácter organizacional, de recursos humanos, de servicio al cliente, de calidad y financieros.
- Una nueva estructura organizacional representada en un organigrama funcional, que responda a las necesidades actuales de la empresa que permita visualizar con claridad, las líneas de autoridad, comunicación y proporcione una plataforma para cambios futuros según el crecimiento de la empresa (ver figura No. 3).
- La contratación de un asistente de personal para centralizar gestiones operativas de recursos humanos (Ver descripción del puesto en anexo No. 5).
- Un formato para la descripción o perfil de los puestos, que será la herramienta imprescindible para la planificación de las funciones de la administración de recursos humanos (ver anexo No. 5).
- Un formato de solicitud de empleo (Ver anexo No. 6).

- Una guía de entrevista para los candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización (ver anexo No. 7).
- Se propone la contratación de una empresa externa para la realización y análisis de las evaluaciones psicométricas del proceso de selección de personal. Este proceso será aplicado a candidatos que más se adecúen al perfil del puesto, que estén capacitadas y llenen las competencias requeridas, también ayudará en la toma de decisión para la contratación.
- Apoyo de un manual de bienvenida que se propone para facilitar la inducción del personal (ver anexo No. 8).
- La realización de la evaluación del desempeño, para dicho efecto en el anexo No. 9 se plantea el uso del formato adecuado, con el propósito de medir el desempeño de los trabajadores, comprobar la vigencia de las descripciones de puestos, considerar asensos o aumentos de salario y determinar las necesidades de capacitación.
- Con la información obtenida de los perfiles de puesto y las evaluaciones del desempeño se sugiere realizar un programa de capacitación y desarrollo de personal, para lo cual se proveen los formatos necesarios para su planificación en los anexos 10 y 11.

4.1.2 Antecedentes de la propuesta

El resultado de la entrevista y cuestionario, mostró que en la actualidad la empresa carece de un proceso de la administración del recurso humano, la mayoría de las fases se realizan de manera no ordenada y atendidas por personal que no le compete esta función.

Por el momento las actividades y funciones relacionadas con el personal, son llevadas a cabo en forma parcial por la asistente de las gerencias y cobros.

Las entrevistas de contratación son realizadas por la gerencia general o la gerencia de ventas, y en algunas ocasiones, se considera la opinión del asesor financiero externo. Los contratos de trabajo fueron elaborados en fechas recientes, pero no se ha asignado a una persona en particular para su emisión en casos de nuevas contrataciones.

El pago de planilla es realizado por el contador general y otras funciones que son propias de la unidad de recursos humanos, así como actividades que no se realizan por no contar con una persona responsable de llevarlas a cabo.

4.1.3 Justificación de la propuesta

A través del proceso de diagnóstico a la empresa con los métodos de observación, cuestionarios, investigación documental y entrevistas a los funcionarios y colaboradores de la empresa se recabó información que permitió la realización del análisis FODA (Ver anexo No. 1), con el cual se pudo determinar la necesidad de la implementación de una unidad de recursos humanos en la empresa, debido a que la estructura organizacional actual no responde a las necesidades de operación de la empresa.

Se evaluó la situación actual de la administración de los recursos humanos de la empresa, la cual dio resultados que reflejan una empresa bastante normal, sin embargo con base en las metas que la empresa pretende alcanzar y de acuerdo con los conceptos teóricos que proclaman que la administración de recursos humanos se considera una de las funciones del personal, como partes interrelacionadas de un sistema directivo y que para que la empresa alcance sus metas, no basta con contar con los recursos necesarios, sino también saber usarlos con efectividad, por lo que se justifica la creación de una unidad de recursos humanos.

Debido al tamaño actual de la empresa, puede ser dirigida por el gerente general con la asistencia de una persona de forma exclusiva en funciones y actividades de recursos humanos, con el fin de descentralizar algunas funciones y crear el departamento responsable de todo lo que compete a recursos humanos.

Las funciones de la asistencia de recursos humanos contribuirán a organizar la estructura, descentralizar funciones, evitar la duplicidad de funciones, velar por la correcta aplicación de todo lo que es legal en el orden laboral, ordenar y hacer efectivas las tareas operativas relacionadas al puesto, y actualizar el expediente de cada empleado.

Objetivos de la propuesta

- Objetivo general

Contribuir a la adecuada gestión de la administración del recurso humano, mediante la atención de cada una de sus fases.

- Objetivos específicos

- Plantear la estructura organizacional que ordene en forma adecuada las funciones y las líneas de responsabilidad y comunicación.
- Describir los elementos fundamentales del proceso de la planeación estratégica, tales como la visión, misión, valores y políticas de la empresa.
- Crear la plaza de Asistente de Recursos Humanos, quien será un candidato potencial para ser gerente de recursos humanos y velará que se cumpla el debido proceso de la administración del recurso humano y sus diferentes fases.

- Visión y misión de la compañía

Se propone someter a aprobación de los propietarios la declaración de la visión, misión y valores para ser comunicados, y sensibilizar a todos los colaboradores sobre el enfoque y así difundir a todo nivel su aplicación.

Visión

“Ser líderes centroamericanos en el mercado de suministros e insumos para acabados en madera, a través del desarrollo y promoción de productos, fabricados bajo los más altos estándares de calidad a nivel internacional, a través del trabajo en equipo para brindar el servicio y la asesoría como un valor agregado al producto”.

Misión

“PROMASA impulsa productos de calidad certificada para dar los más finos acabados a artículos fabricados en madera en el mercado guatemalteco. Nuestro propósito es consolidarnos como líderes en el mercado al brindar servicio y atención personalizados a nuestros clientes, mientras conservamos un margen de beneficios que satisfaga a nuestros inversionistas”.

- Valores

Comunicación

Buscamos verificar que nos damos a explicar en forma correcta. No damos nada por obvio. No suponemos nada.

Servicio

Es la oportunidad de ayudar a los demás, parte de nuestro producto, y proceso organizacional.

Flexibilidad

Nos empeñamos en forma concreta por adaptarnos a las necesidades de los clientes internos y externos.

Trabajo en equipo

Acciones compartidas y coordinadas, orientadas a alcanzar los objetivos propuestos; anteponer los intereses del equipo a los intereses particulares.

Disciplina

Responsabilidad y calidad con entusiasmo y alto compromiso son parte de nuestra disciplina para cumplir los objetivos.

Excelencia

Estamos comprometidos con ser mejores cada día.

Objetivos

- Objetivo general

Ser el principal distribuidor de insumos de madera a nivel centroamericano.

- Objetivos específicos

Desarrollar y mantener un crecimiento integral en la empresa.

Desarrollar mejores relaciones con los proveedores.

Aumentar las utilidades, mediante el aumento de las ventas y la disminución de los costos.

Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.

Mantener operaciones y una estructura organizacional satisfactoria.

Políticas

Política de servicio y calidad

La organización de PROMASA debe dirigir sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios finales, con la filosofía de mejoramiento continuo en todos los procesos involucrados, y una gestión centrada en el cliente a través de la promoción de:

El desarrollo y motivación de los colaboradores.

El uso eficiente de los recursos.

La implementación de cambios tecnológicos e innovación.

La comunicación continua con los clientes.

La interacción con proveedores con excelencia certificada.

Política organizacional

Desarrollar un modelo de gestión basado en procesos con un enfoque centrado en el cliente con la implementación de canales de comunicación vertical y horizontal, en una estructura generadora de resultados de equipo.

Política de recursos humanos

Contar con un grupo de colaboradores capaces que contribuyan al cumplimiento de las políticas organizacionales.

Política financiera

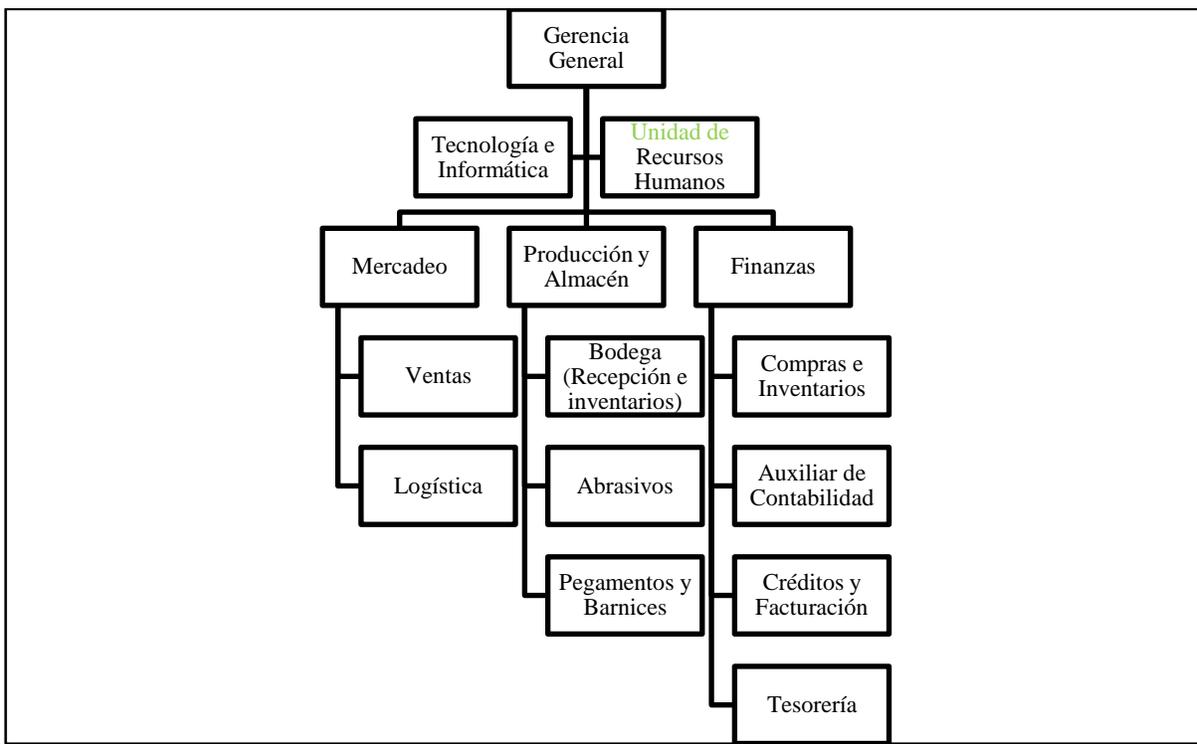
Generar recursos financieros que permitan cubrir las obligaciones financieras durante las operaciones, y ser autosostenibles de tal manera que se garantice el flujo positivo de caja.

Estructura organizacional

El objetivo de la estructura organizacional es la implementación de un modelo orientado al trabajo en equipo, interconectado y generador de resultados, que permita la visualización clara de puestos y canales de comunicación de la compañía. Por lo tanto, se propone una nueva estructura organizacional que permita mayor fluidez en los procesos administrativos y productivos de la empresa.

Se sugiere imprimir para que pueda permanecer visible en todas las unidades de la empresa, comunicarse con todos los empleados de manera oportuna y a través de los manuales de bienvenida, que se mencionan en la sección de inducción del personal. El costo se presenta en la viabilidad de la propuesta.

Figura No. 3
Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Planeación de recursos humanos

Será función de la unidad de recursos humanos unir la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica del negocio. Esta planeación consiste en el establecimiento de los objetivos y estrategias de recursos humanos, incluye la estructura organizacional, procesos y la interrelación de sus recursos humanos.

- Objetivos de la administración de recursos humanos
- Gestionar el talento humano por sus competencias de acuerdo con las políticas de la compañía.
- Dar validez y seguimiento al Reglamento Interno de Trabajo de PROMASA, en el que se establecen las políticas de recursos humanos.
- Formular programas de gestión del conocimiento para alcanzar un desarrollo organizacional integral.

Funciones de recursos humanos

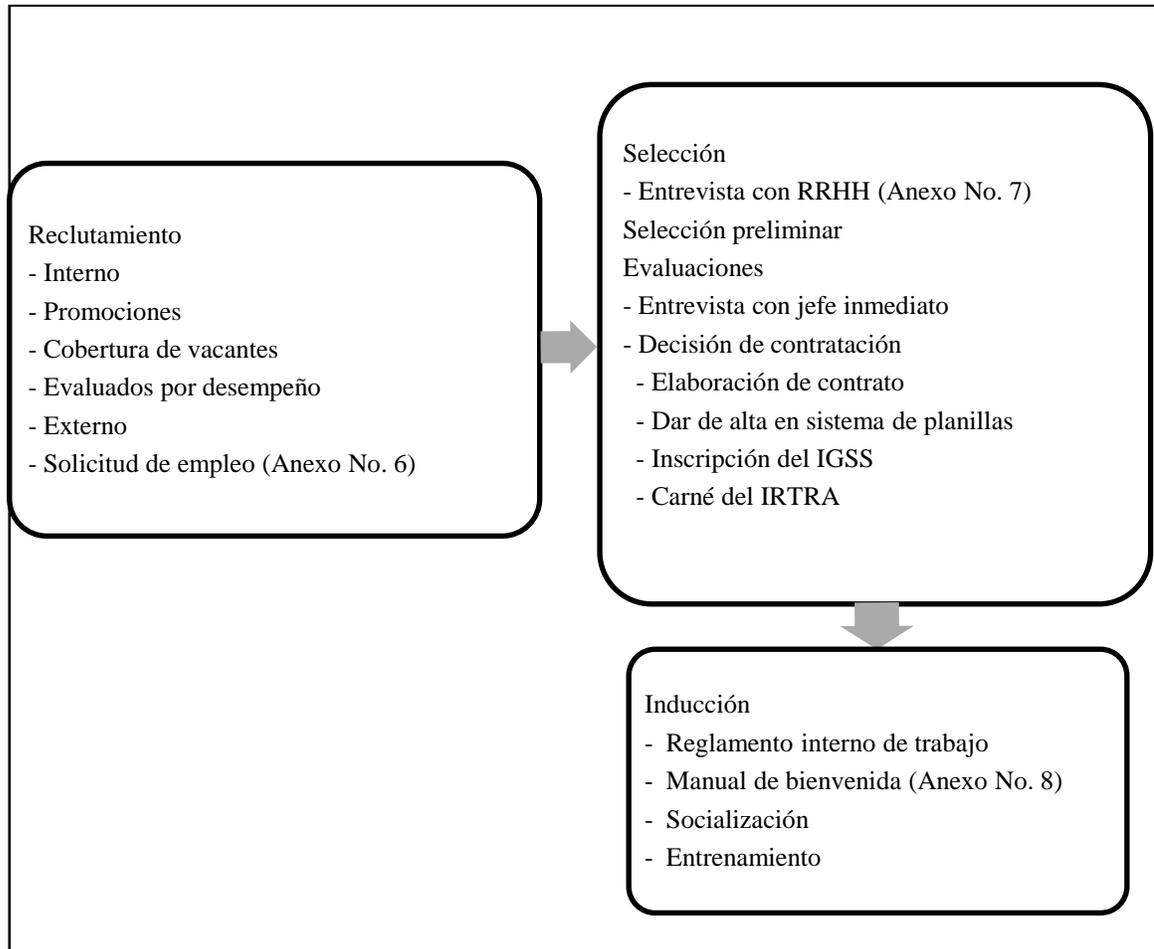
Las funciones generales de la unidad de recursos humanos incluyen lo siguiente:

- Asesorar y participar en la formulación de políticas de personal.
- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumplan por completo.
- Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra.
- Establecer el perfil y diseño de puestos.
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Elaborar los contratos de trabajo.
- Gestionar y administrar permisos o suspensiones de trabajo.
- Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia laboral.
- Desarrollo y gestión de la política y estructura salarial.
- Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneración salarial.
- Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
- Controlar el cumplimiento del rol vacacional.
- Mantener actualizados todos los registros concernientes al personal.
- Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.
- Administrar los servicios sociales de la organización, como comedores y áreas de recreo para el personal.
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Recibir quejas y sugerencias de los colaboradores.
- Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal operativo y gerencial.
- Controlar que se realice el cálculo de la provisión del pasivo laboral.
- Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.
- Representar a la empresa ante las autoridades de trabajo.

A continuación se señalan a manera de diagrama de procesos las funciones específicas de la unidad de recursos humanos:

Figura No. 4

Funciones Específicas de la Unidad de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

Las tareas específicas, los requisitos y las competencias de la asistencia de recursos humanos están descritos en el modelo de descripción y perfil de puesto en el anexo No. 5.

- Descripción de puestos

Se sugiere realizar una descripción de cada puesto de acuerdo a la estructura organizacional propuesta y que sea revisada y actualizada cada año, para ello se propone el formulario de descripción y perfil del puesto en anexo No. 5.

- Evaluación del desempeño

Se aconseja que dos veces al año puedan programarse y realizarse las evaluaciones del desempeño de todos los colaboradores, para analizar el ejercicio en el puesto, determinar necesidades de refuerzo, capacitación y desarrollo de habilidades para el puesto o con miras al desarrollo de carrera. Ver en anexo No.9 formato para realizar la evaluación del desempeño.

- Plan de desarrollo de carrera

Posterior a las evaluaciones de desempeño se realice un programa de capacitación y desarrollo de carrera, para fortalecer o desarrollar las habilidades y competencias de los colaboradores y la gerencia. Para ello se propone el uso de los formularios de programación de desarrollo de carrera en los anexos No. 10 y 11.

4.1 Avance de implementación

Se considera que esta propuesta generará una inversión baja para su implementación, toda vez que los formatos que se proponen sean impresos cada vez que sea necesario utilizarlos, por lo cual no habrá que hacer gastos de litografía.

Se sugiere realizar la impresión y enmarcado de los enunciados de la misión, visión y organigrama en un tamaño de 20 x 24 y 30 x 40 pulgadas, para lo cual puede acudir a un centro especializado en impresiones con calidad fotográfica, o con papel laminado para asegurar la calidad y el impacto visual.

Se cuenta con instalaciones cómodas y seguras para ubicar la unidad de recursos humanos, por lo tanto no conllevaría una inversión en infraestructura. Por observación y comentarios del gerente se pudo comprobar que también se cuenta con un escritorio y su silla ejecutiva, para instalar al asistente de recursos humanos. Se sugiere una silla para visitas, computadora de modelo reciente para el procesamiento de información, impresora multifuncional para la impresión de los formatos, informes y notificaciones; un armario con gavetas con llave para leitz, así preservar impresiones de los formatos, descripciones de puestos, manuales, libros, ejemplares de los códigos de trabajo, de comercio, etc.; un archivo de 4 gavetas con llave para salvaguardar los

expedientes del personal, y papelería y útiles como hojas, tinta, marcadores, folders, carpetas, lápices, lapiceros, etc. que se han de utilizar para el desarrollo de las actividades del puesto.

La contratación de un paquete de pruebas psicométricas, que incluye 50 diferentes pruebas a un precio de Q.150.00 cada una; de acuerdo al perfil del puesto que se analice se considerarán diferente número de pruebas. El asistente de recursos humanos deberá llevar un registro del número de pruebas que se realice a cada persona enviada, para optimizar la inversión.

Tabla No. 8

Resumen de Costos de Implementación del Mobiliario, Equipo y Papelería

Cantidad	Concepto	Costo unitario	Costo total
1	Computadora	4,400.00	4,400.00
1	Impresora multifuncional	500.00	500.00
1	Silla de visita	279.00	279.00
1	Armario con puertas para leitz	900.00	900.00
1	Archivo de 4 gavetas	1,900.00	1,900.00
8	Impresión y enmarcado de declaraciones	125.00	1,000.00
2	Impresión y enmarcado de organigrama	200.00	400.00
1	Paquete de evaluaciones psicométricas	7,500.00	7,500.00
	Papelería y útiles/mensual	150.00	1,800.00
		Costo de implementación	18,679.00

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro siguiente se muestra la evolución para 5 años de la planilla anual del puesto de asistente de recursos humanos, con un sueldo inicial de Q.5,000.00 mensuales.

Tabla No. 9

Costo de Planilla de la Asistencia de Recursos Humanos

Estimación de aumento salarial del 5% anual

Concepto	Sueldo inicial	2013	2014	2015	2016	2017
Asistente de Recursos Humanos/sueldo	5,000.00	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38
Bonificación mensual	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Aguinaldo	5,000.00	5,000.00	5,250.00	5,512.50	5,788.13	6,077.53
Bono 14	5,000.00	5,000.00	5,250.00	5,512.50	5,788.13	6,077.53
Indemnización	5,000.00	5,000.00	5,250.00	5,512.50	5,788.13	6,077.53
Vacaciones	2,500.00	2,500.00	2,625.00	2,756.25	2,894.06	3,038.77
Cuota patronal (IGSS, IRTRA, INTECAP)	633.50	633.50	665.18	698.43	733.36	770.02
Total de planilla anual		78,383.50	82,290.18	86,392.18	90,699.29	95,221.76

Fuente: Elaboración propia.

Factibilidad económica

Con el fin de establecer la viabilidad económica de la empresa con relación a la creación e incorporación de la plaza de Asistente de Recursos Humanos, a continuación se presentan varias tablas que muestran en su orden la proyección de las ventas, de los sueldos y salarios, así como una relación entre ambas variables con el propósito de establecer la incidencia de la nómina, respecto a los ingresos por ventas antes y después de la puesta en marcha de la propuesta.

Tabla No. 10

Proyección de Ventas
Método de la Y calculada

X	Años	Ventas	Factor de acumulación
	2010	16,333,088.57	4,850,032.81
	2011	21,183,121.38	
1	2012	26,033,154.19	
2	2013	30,883,187.00	
3	2014	35,733,219.81	
4	2015	40,583,252.62	
5	2016	45,433,285.43	
6	2017	50,283,318.24	

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al rubro de sueldos y salarios, se consideró aplicar un aumento del 5% a partir del año 2012, con la salvedad de que del 2013 al 2017 la nómina tiene incorporado el salario y prestaciones de la plaza de Asistente de Recursos Humanos; de tal manera, que en la tabla No.11 se observa el gasto por este concepto con y sin la propuesta.

Tabla No. 11

Proyección de Nómina

Año	Nómina anual actual y proyectada	Asistencia de RRHH (Salario + prestaciones)	Total anual de nómina
2010	1,323,018.99		1,323,018.99
2011	1,417,027.37		1,417,027.37
2012	1,487,878.74		1,487,878.74
2013	1,562,272.68	78,383.50	1,640,656.18
2014	1,640,386.31	82,290.18	1,722,676.48
2015	1,722,405.62	86,392.18	1,808,797.81
2016	1,808,525.91	90,699.29	1,899,225.20
2017	1,898,952.20	95,221.76	1,994,173.96

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 12 relaciona las variables proyectadas en las tablas anteriores, con el objeto de establecer la incidencia económica que sobre los ingresos, tiene la decisión de contratar a partir

del año 2013 una persona para ocupar y desempeñar el cargo de Asistente de Recursos Humanos. La tendencia de la carga de los sueldos y salarios de la empresa en función de los ingresos para el período del 2010 al 2012 es cada año menor, se presenta un leve aumento a partir del año 2013 el cual no es significativo ya que durante todo el periodo proyectado, dicha carga se mantiene estable, lo cual muestra que no hay mayor repercusión sobre los ingresos una vez aceptada la presente propuesta.

La relación que se hace entre las ventas y el número de empleados considera para los años 2010 al 2012 la planilla actual con 28 empleados y a partir de 2013 se agrega el puesto de asistente de recursos humanos. En esta sección se pone de manifiesto la contribución de cada empleado en el volumen de ventas, la cual demuestra una participación siempre positiva y con tendencia al incremento de las ventas anuales. Puede notarse que la inclusión de un nuevo puesto representa aumento de la productividad de la empresa.

Tabla No. 12

Relación de Salarios y Ventas

Años	Ventas	Total anual de nómina	Salarios/Ventas %	Relación empleado/ventas	
				Anual	Mensual
2010	16,333,088.57	1,323,018.99	8.10	583,324.59	48,610.38
2011	21,183,121.38	1,417,027.37	6.69	756,540.05	63,045.00
2012	26,033,154.19	1,487,878.74	5.72	929,755.51	77,479.63
2013	30,883,187.00	1,640,656.18	5.31	1,064,937.48	88,744.79
2014	35,733,219.81	1,722,676.48	4.82	1,232,179.99	102,681.67
2015	40,583,252.62	1,808,797.81	4.46	1,399,422.50	116,618.54
2016	45,433,285.43	1,899,225.20	4.18	1,566,665.01	130,555.42
2017	50,283,318.24	1,994,173.96	3.97	1,733,907.53	144,492.29

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 13 refleja la relación que existe entre las ventas y los gastos totales, que son el resultado de la sumatoria del total de nómina y los gastos de operación anuales. Se puede notar el leve impacto que hacen los gastos totales sobre el volumen de ventas para el año 2013, pero al mismo tiempo se hace notorio que este impacto tiene una tendencia constante a disminuir, de tal manera que mientras que para 2013 la relación relativa entre gastos y ventas se muestra en

15.74%, para 2017 disminuye dicha relación a 13.23%. Lo cual muestra una gestión eficiente que a pesar del aumento de los gastos éste no repercute en manera negativa en los ingresos totales.

Tabla No. 13

Relación de Ventas y Gastos Totales

Años	Ventas	Total anual de nómina	Gastos de operación	Gastos totales	Diferencia	Relación relativa %
2010	16,333,088.57	1,323,018.99	2,443,103.11	2,443,103.11	13,889,985.46	14.96
2011	21,183,121.38	1,417,027.37	2,678,966.46	2,678,966.46	18,504,154.92	12.65
2012	26,033,154.19	1,487,878.74	2,937,600.65	2,937,600.65	23,095,553.54	11.28
2013	30,883,187.00	1,640,656.18	3,221,204.05	4,861,860.22	26,021,326.78	15.74
2014	35,733,219.81	1,722,676.48	3,532,187.23	5,254,863.71	30,478,356.10	14.71
2015	40,583,252.62	1,808,797.81	3,873,193.51	5,681,991.32	34,901,261.30	14.00
2016	45,433,285.43	1,899,225.20	4,247,121.40	6,146,346.60	39,286,938.83	13.53
2017	50,283,318.24	1,994,173.96	4,657,149.24	6,651,323.20	43,631,995.04	13.23

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio entre dos variables se determina en forma gráfica en la intersección de éstas, lo normal es que al relacionar los ingresos y costos totales de una empresa, lo que está del lado izquierdo del equilibrio indica que dentro de dicho rango se obtienen pérdidas ya que la curva de los costos está por encima de la curva de los ingresos; mientras que, a la derecha del punto de equilibrio la empresa obtiene ganancia, toda vez que la posición de las curvas se invierte.

En la tabla No. 14 que a continuación se presenta, puede observarse la contribución marginal a los ingresos por parte del puesto de asistente de recursos humanos; se estima una contribución marginal de 0.25% sobre las ventas netas por la contribución en la descentralización de funciones, el ordenamiento organizacional y la atención de las tareas relacionadas con la

administración de recursos humanos. Asimismo, se observa el costo que conllevará la implementación del puesto y el sueldo correspondiente, cabe mencionar que la cantidad del primer año es mayor debido a que en ese año se realizará la compra del mobiliario y equipo para el puesto.

Tabla No. 14
Contribución marginal al ingreso total del puesto de
asistente de recursos humanos

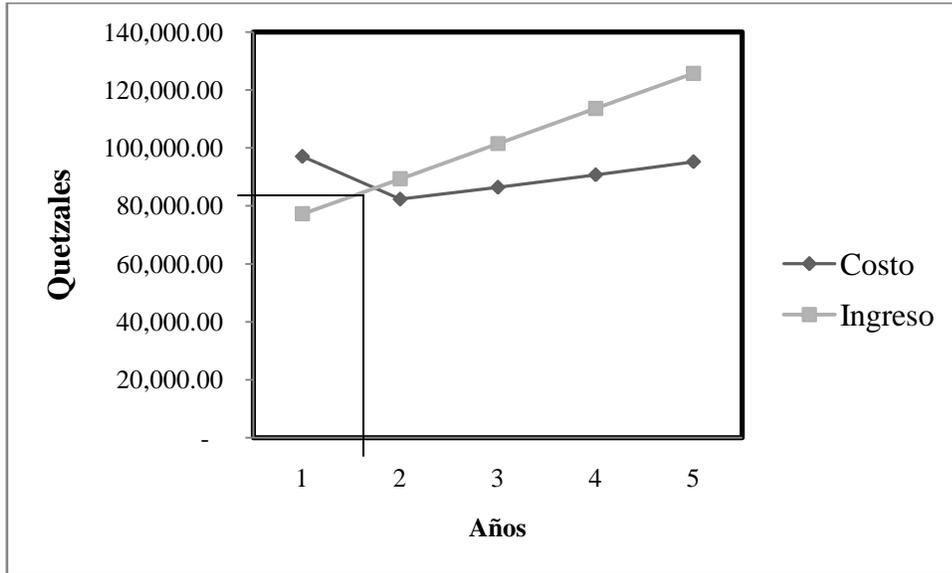
Años		Costo de nuevo puesto	Contribución marginal a los ingresos 0.25%
1	2013	97,062.50	77,207.97
2	2014	82,290.18	89,333.05
3	2015	86,392.18	101,458.13
4	2016	90,699.29	113,583.21
5	2017	95,221.76	125,708.30

Fuente: Elaboración propia.

En la figura No. 5 que se presenta a continuación, puede observarse la manera en que se relacionan las variables del costo por el nuevo puesto y su contribución marginal a los ingresos totales. Por el comportamiento de las ventas y su tendencia se advierte que la recuperación de la inversión realizada en la implementación del nuevo puesto, además del sueldo que este implica, se dará previo a finalizar el primer año de ejecución del proyecto.

Figura No. 5

Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

1. La empresa atiende en forma parcial el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del recurso humano que contrata y administra, dejando la responsabilidad de atender las tareas que corresponden a las diferentes fases del proceso en una sola persona, lo cual no permite una adecuada gestión de la administración del recurso humano.
2. Los empleados manifiestan estar identificados con la misión y visión de la empresa, aunque no se encuentran en forma escrita, ni publicadas en puntos estratégicos dentro de la empresa.
3. El diseño del organigrama actual no es coherente con la manera en que se encuentra conformada la estructura administrativa de la empresa; ya que los puestos, nivel de jerarquías y de autoridad no responden a las actividades y responsabilidades que realizan, y que tienen asignadas las personas.
4. Se estableció que no existen manuales de funciones y perfiles de puestos de manera formal, lo cual en su momento incide en el desempeño de las funciones de los empleados, así como en la búsqueda de candidatos para ocupar las plazas vacantes.

Recomendaciones

1. Con el propósito de mejorar los controles y mejorar la gestión de la administración del recurso humano, se recomienda atender debidamente el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del recurso humano que la empresa contrata y administra.
2. Se hace necesaria la socialización de la misión y visión de la empresa, así como de sus valores con el objeto de fortalecer el compromiso e identidad de los empleados, y aumentar la fidelidad de éstos hacia la empresa.
3. Adoptar el organigrama que se propone con el objeto de que represente la estructura administrativa, tal y como funciona y que las personas realicen sus funciones de forma ordenada y correcta.
4. Diseñar manuales de funciones y perfiles de puestos para orientar de mejor forma, las funciones y responsabilidades de los empleados, y la contratación de éstos.

Referencias bibliográficas

1. Arteaga, M. (2007). *Creación e implementación del departamento de recursos humanos en la empresa Iluminatec*. Ecuador: Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE.
2. Bapisa. Recuperado: 08.08.2012.
<http://www.bapisa.com>
3. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
4. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
5. Diccionario de la lengua española – vigésima segunda edición. Real Academia Española. Recuperado: 08.08.2012.
<http://www.rae.es>
6. Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. España: Esic Editorial.
7. Fleitman, J. (1998). *Evaluación integral*. México: McGraw-Hill.
8. Goostein, L. et al. (1997). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
9. Hampton, D. (1987). *Administración contemporánea*. México: Editorial McGraw-Hill.
10. Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). *Administración una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hill.
11. Latorre, M. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. España: Departamento de psicología, Universidad de Valencia.
12. Manual de estilo de trabajos académicos. UPANA. Recuperado: 08.08.2012.
<http://www.upana.edu.gt/web/upana/images/stories/manual-de-estilo.pdf>
13. Novo, V. (2001). *Fundamentos para la creación del área de recursos humanos para una empresa internacional de radiocomunicaciones*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.

14. Quevedo, J. (2011). *Administración de los recursos humanos en una empresa corredora de seguros - PED*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Panamericana.
15. Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
16. Ruíz, R. (2010). *Creación del departamento de recursos humanos en la empresa Pronariobamba, distribuidora autorizada de Pronaca*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - ESPOCH.
17. Sherman Jr. A. y Bohlander, G. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
18. Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
19. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. Facultad de Humanidades. (2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Recuperado: 21.03-2013.
<http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
20. Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. (2012). *Lineamientos para el desarrollo de de la Práctica Empresaria Dirigida – PED*. Guatemala: UPANA.
21. Vargas, D. (2000). *Importancia de una adecuada selección y formación y desarrollo de personal involucrado en la atención y servicio al cliente en la empresa guatemalteca*. Guatemala: Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
22. Welsh G. et al. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. México: Pearson Educación.

Anexos

Anexo No. 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Gerencia involucrada en todos los procesos.- Comunicación interna es abierta y clara.- Clima organizacional de compañerismo, colaboración, y compromiso.- Aprecio de los trabajadores hacia la gerencia.- Contratos de trabajo registrados.- Pago de planillas de IGSS actualizado.- Cumplimiento de obligaciones patronales y prestaciones de ley.- Propiedad de infraestructura inmobiliaria de la planta de producción y bodega.- Se trabaja con capital propio.- Flotilla de ocho vehículos.- Asesoría y capacitación directa de proveedores.- Asesoría técnica en todo tiempo para el cliente.- Política crediticia establecida.- Participación en ferias de fabricantes y exportadores.- Producto estrella el barniz.- Personal técnico con más de doce años de experiencia.- Cuenta con el equipo de seguridad industrial para los trabajadores de planta y pilotos.	<ul style="list-style-type: none">- Estructura organizacional actual no responde a las necesidades operativas y administrativas.- Ausencia de unidad de recursos humanos.- Ausencia de unidad de cómputo.- Ausencia de programa para la recuperación de cuentas por cobrar.- Reglamento Interno de Trabajo pendiente de aprobación.- No se cuenta con manuales de puestos, de procesos, y de producción.- Ausencia de política salarial.- Ausencia de catálogo de productos con imágenes y especificaciones.- Secciones de planta no identificadas.- No se cuenta con un contador general de planta.- Libros de contabilidad desactualizados.- Supervisión pobre al personal administrativo.- Ausencia de programa de inventarios.- Sistematización de operaciones no adecuada a las necesidades de la empresa.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Segmentos de mercado nuevos: pequeños productores y navieras. - Tratados comerciales con países como México e Italia. - Desarrollo de la industria de la construcción. - Carreras técnicas a nivel diversificado genera personal con conocimientos técnicos. - Implementación de tecnología para el área de abrasivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vulnerabilidad de proveedores europeos a la depresión económica del sector. - El principal competidor cuenta con tiendas en todos los departamentos del país. - La competencia cuenta con catálogos de ventas. - Aumento a impuestos y aranceles disminuyen el margen de ganancias. - Clima de inseguridad a nivel nacional.

Anexo No. 2

Cronograma de trabajo

Conceptos		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero 2013				Febrero 2013			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inicio de reuniones con asesor																																
2	Entrega del anteproyecto al asesor																																
3	Trabajo de campo																																
4	Entrega de PED 25%																																
5	Investigación de campo																																
6	Entrega de PED 50%																																
7	Trabajo de campo																																
8	Entrega de PED 75%																																
9	Revisión de informe de práctica																																
10	Entrega de PED 100%																																
11	Entrega revisora																																
12	Entrega revisores a decano																																
13	Inicio exámenes privados																																
14	2do. Grupo exámenes privados																																
15	3er. Grupo exámenes privados																																
16	Inicio de graduaciones																																

Anexo No. 3

Tamaño de muestra para poblaciones pequeñas

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

Fuente: Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Humanidades.

Anexo No. 4

Objetivo: Identificar la situación de la administración de recursos humanos en la empresa.

Investigación: Situación de la Administración de Personal en la empresa Productos para la Madera, S.A.

Objetivo: Identificar la situación de la administración de recursos humanos en la empresa.

CUESTIONARIO

Esta es una investigación con fines de estudio académico.

Puesto que desempeña: _____ Fecha: ____/____/____

Por favor lea cada pregunta y responda de la manera que más se aproxime a su experiencia en esta empresa.

1. ¿De qué forma se enteró de la plaza vacante en la empresa?
Prensa Contacto dentro Referido Internet Otra
2. ¿Qué persona le entrevistó durante el proceso de selección?
Gerente General Gerente de Ventas Recursos Humanos Otro
3. A continuación se describe el proceso para la selección de personal, marque con una X aquellas etapas que se llevaron a cabo, previo a su contratación:
 - a) Solicitud de empleo
 - b) Entrevista con Recursos Humanos
 - c) Pruebas de aptitud y psicométricas
 - d) Presentó antecedentes penales y policíacos
 - e) Entrevista con jefe inmediato
 - f) Examen médico
4. ¿A su ingreso se le proporcionó información sobre la organización y funcionamiento de la empresa?
Si No
5. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
Si No

6. ¿Tiene conocimiento acerca de las políticas de la empresa?
Si No
7. ¿Reconoce los valores que dirigen la conducta de la empresa con proveedores, clientes y dentro de la organización?
Si No
8. ¿Reconoce su posición dentro del organigrama de la empresa?
Si No
9. ¿Hay alguna persona encargada de supervisar su desempeño?
Si No
10. Si la respuesta a la pregunta anterior es No, ¿Le gustaría que hubiera retroalimentación y/o supervisión sobre su trabajo?
Si No
11. ¿Considera contar con el apoyo de la gerencia para desarrollar e implementar procesos útiles para el mejor desenvolvimiento de sus funciones?
Si No
12. ¿Conoce con detalle cuales son las funciones de su puesto?
Si No
13. ¿Ha recibido capacitación relacionada con su puesto durante el tiempo que tiene de laborar para esta empresa?
Si No
14. ¿Cómo visualiza la oportunidad de crecer dentro de la organización?
Excelente Buena Regular No Existe

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo No. 5

Descripción y Perfil de Puesto

Productos para la Madera, S.A.		
Identificación del puesto		
Fecha:	24 de noviembre de 2012	Código: S-01
Nombre del puesto:	Asistente de Personal	Revisión:
Reporta con:	Gerente General	Hoja:
Área:	Recursos Humanos	Jerarquía: Staff
Objetivo del puesto (Objetivo fundamental dentro de la empresa)		
Asistir a la Gerencia General con el manejo y control de la Administración de los Recursos Humanos de la empresa.		
Relaciones, funciones y responsabilidades		
Funciones / Responsabilidades	Actividades	
1. Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la necesidad de personal. - Revisar el perfil del puesto con el jefe inmediato - Determinar reclutamiento interno, si no hay candidatos dentro de la empresa se recurrirá al banco de datos o se convocará a candidatos externos. 	
2. Seleccionar personal	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir las etapas del proceso de selección de personal: filtrar a los candidatos, entrevista inicial, pruebas de aptitud, coordinar las pruebas psicométricas con empresa contratada, verificar referencias, selección previa, coordinar entrevista con jefe inmediato, decisión de selección y contratación y sus requerimientos. 	
3. Inducción	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar el proceso de inducción con perfil del puesto, manual de bienvenida, reglamento interno de trabajo, tarjeta para marcar entrada y salida, recorrido por las instalaciones de la empresa. - Coordinar con jefe inmediato el proceso de inducción en el puesto. 	
4. Planificación de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar expedientes de empleados con perfil del puesto que ocupan. - Coordinar evaluaciones del desempeño dos veces al año con jefes de unidad. - Revisar evaluaciones y comparar con perfil de puestos. - Considerar modificaciones en perfil. - Considerar necesidades de capacitación. 	
5. Planificación de programa de capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar perfil de puestos y necesidades de capacitación detectadas en evaluación de desempeño. - Coordinar con jefes de unidad. - Coordinar con empresas de capacitación. 	
6. Actualizar perfil de puestos	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y actualizar el perfil de puestos 	
7. Realizar tareas operativas de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de contratos de trabajo para nuevos empleados - Emisión de tarjetas de control de entrada y salida - Emisión de certificaciones de trabajo - Inscripciones en IGSS, IRTRA e INTECAP - Control de permisos para ausencias - Coordinación de celebraciones de cumpleaños, festejos, aniversario, homenajes, convivio. - Coordinación de vacaciones de los empleados - Registro de horas extra y descuentos al salario - Cálculo de prestaciones - Coordinación de pago de sueldos y prestaciones - Control de actividades del personal de limpieza 	

Especificaciones del puesto					
Edad:	25 – 40	Sexo:	Femenino	Edo. Civil:	N/I
Disponibilidad para viajar	Si	Dominio de Cómputo:	Básico	Dominio de inglés:	Básico
Zona geográfica:	Villa Nueva, Sacatepéquez	Programas:	Office	Otro idioma:	N/I
Educación (Nivel de estudios)		Experiencia (Áreas de experiencia aplicada)		Formación (Área de capacitación formal e informal)	
7°. Semestre o más Especialidad: Admón. de empresas, Admón. de personal, Ingeniería Industrial o Psicología Industrial		En el puesto <input checked="" type="checkbox"/> En el área <input type="checkbox"/> En la industria <input type="checkbox"/> Tiempo: 2 años		Secretaria Ejecutiva	
Habilidades (Técnicas, herramientas, equipo, vehículos)					
Manejo y control básico de equipo de oficina Manejo de paquetes en Office Manejo de Internet					
Competencias					
Nombre de la competencia	Nivel requerido para el puesto		Tipo de competencias		
Orientación al resultado	8		Desempeño y operativas		
Espíritu de iniciativa	8		Desempeño y operativas		
Sensibilidad interpersonal	8		Ayuda y servicio		
Conciencia organizativa	8		Influencia		
Trabajo en grupo y cooperación	8		Directivas		
Autocontrol	8		Eficacia personal		
Hábitos de organización	8		Eficacia personal		

Firma del Jefe Inmediato

Firma de Asistente de Personal

Firma de Gerente General

Anexo No. 6

Solicitud de Empleo

PROMASA Solicitud de Empleo		Fecha 	Fotografía
Puesto que solicita _____		Sueldo Mensual deseado	
Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente		Sueldo Mensual Aprobado	
		Fecha de Contratación 	
Datos Personales			
Apellido Paterno		Apellido Materno	
		Nombre(s)	
		Edad Años	
Domicilio		Colonia	
		Código Postal	
Municipio, Departamento		Lugar de Nacimiento	
Vive con		Teléfono	
<input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	
Personas que dependen de usted		Fecha de Nacimiento	
<input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Nacionalidad	
		Estatura	
		Peso	
		Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	
Documentación			
Número de DPI		No. de Cédula	
No. de Identificación Tributaria		Numero de Seguro Social / IGSS	
		Pasaporte No.	
Tiene licencia de manejo		Clase y Número de Licencia	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país	
Estado de Salud y Hábitos Personales			
¿Como considera su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?	
<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)	
¿Practica Ud. algún deporte?		¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	
		¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?			
Datos Familiares			
Nombre		Domicilio	
Padre		Ocupación	
Madre			
Esposa (o)			
Nombre y edades de los hijos			
Escolaridad			
Nombre		Dirección	
Primaria		De	
		A	
		Años	
		Título Recibido	
Secundaria o Básicos			
Diversificado			
Universitario			
Técnicos			
Estudios que está efectuando en la actualidad:			
Escuela		Horario	
		Curso o Carrera	
		Grado	

Conocimientos Generales				
Que idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina			
Maquina de Oficina o taller que sepa manejar	Software que conoce			
Otros trabajos o funciones que domina				
Empleo Actual y Anteriores				
Concepto	Actual o último	Anterior	Anterior	Anterior
Tiempo que prestó sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldo Mensual:	Inicial Final			
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto del jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted	Comentarios de sus jefes			
<input type="checkbox"/> Si				
<input type="checkbox"/> No (Razones)				
Referencias Personales (Favor de no incluir a jefes anteriores)				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerle
Datos Generales		Datos Económicos		
¿Cómo supo de este empleo? <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (anótelos)		¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (describalos)		Importe mensual Q.
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nómbrelos)		¿Su cónyuge trabaja? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿dónde?)		Percepción mensual q.
¿Ha estado afianzado? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)		¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		Valor aproximado Q.
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿a Cuál?		¿Paga renta? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		Renta mensual Q.
¿Tiene seguro de vida? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)		¿Tiene automóvil propio? Marca		Modelo
¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)		¿Tiene deudas? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿con quién?)		Importe Q.
¿Está dispuesto a cambiar de lugar de residencia? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)		¿Cuanto abona mensualmente? Q.		
Fecha en que podría presentarse a trabajar		¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? Q.		
Comentarios del Entrevistador y Firma		Hago constar que mis respuestas son verdaderas		
		_____ Firma del solicitante		

Anexo No. 7

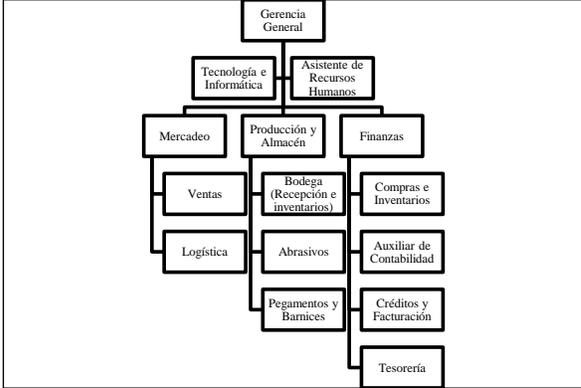
Formulario Para Notas de la Entrevista del Candidato

Productos para la Madera, S.A.		
Información de la entrevista		
Nombre del entrevistado:	Fecha:	Hora:
Nombre del entrevistador:		
Puesto del entrevistador:		
Puesto al que desea optar:		
Experiencia necesaria:		
Preguntas del entrevistador		
Pregunta:	_____	
Notas:	_____	
Pregunta:	_____	
Notas:	_____	
Pregunta:	_____	
Notas:	_____	
Notas adicionales		

Anexo No. 8

Manual de Bienvenida

(Reverso y frente)

<p>Estructura organizacional:</p> <p>En la actualidad nuestra estructura organizacional está diseñada de la siguiente manera:</p>  <pre>graph TD; GG[Gerencia General] --> TI[Tecnología e Informática]; GG --> ARH[Asistente de Recursos Humanos]; GG --> M[Mercadeo]; GG --> PA[Producción y Almacén]; GG --> F[Finanzas]; M --> V[Ventas]; M --> L[Logística]; PA --> B["Bodega (Recepción e inventarios)"]; PA --> A[Abrasivos]; PA --> P["Pegamentos y Barnices"]; F --> CI[Compras e Inventarios]; F --> AC[Auxiliar de Contabilidad]; F --> CF["Créditos y Facturación"]; F --> T[Tesorería];</pre> <p>Políticas:</p> <p>Junto a este folleto le entregaremos una copia del Reglamento Interno de la Empresa, esperamos que lo pueda leer cuidadosamente para familiarizarse con lo que esperamos de nuestros colaboradores y la manera en que esperamos llegar a alcanzar nuestras metas.</p> <p>Le damos gracias por permitirnos contar con su talento, deseamos poder ser de bendición para usted y su familia y que juntos podamos crecer.</p>	<p>PRODUCTOS PARA LA MADERA, S. A.</p> <p><i>Bienvenido a la familia PROMASA</i></p> <p>Estimado colaborador,</p> <p>Que gusto nos da que a partir de ahora podamos contarle como parte de nuestra compañía. Confiamos en que, juntos logremos alcanzar nuestras metas, que podamos ver el fruto de nuestro esfuerzo y demostrar por qué estamos orgullosos de ser guatemaltecos que trabajan, que se esfuerzan, que luchan por ser cada día mejores.</p> <p>Esperamos que podamos ser la empresa en donde usted logre desarrollar sus habilidades y competencias y que nosotros podamos agregar valor a su vida.</p> <p>Bienvenido a nuestra familia PROMASA,</p> <p><i>Gabriela González</i> Gerente General</p>
---	--

(Interior de Manual de bienvenida)

<p>Historia</p> <p>Promasa inició gracias a la visión de su fundador, el señor Gian Carlo Santorini, quien con la ayuda de su esposa, la señora Lucía de Santorini (Miss Lucy), inició la importación de barnices para madera desde su natal Italia, eventualmente el producto fue ganando el reconocimiento de sus consumidores, dando lugar a la importación de pegamentos, tintes, lacas y abrasivos ya no sólo de Italia, sino también de España, Corea, Estados Unidos, Colombia y México.</p> <p>Ahora con la dirección de Miss Lucy, la empresa está en un período de crecimiento con una importante participación en el mercado, dando trabajo a 24 trabajadores y surtiendo a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles, pisos, enchapados en madera, juegos y arte en madera.</p> <p>Visión y misión de la compañía</p> <ul style="list-style-type: none">• Visión <p>“Ser líderes centroamericanos en el mercado de suministros e insumos para acabados en madera, a través del desarrollo y promoción de productos fabricados bajo los más altos estándares de calidad a nivel internacional, trabajando en equipo para brindar el servicio y la asesoría como un valor agregado al producto”.</p> <ul style="list-style-type: none">• Misión <p>“PROMASA impulsa productos de calidad certificada para dar los más finos acabados a artículos fabricados en madera en el mercado guatemalteco. Nuestro propósito es consolidarnos como líderes en el mercado al brindar servicio y atención personalizadas a nuestros clientes mientras conservamos un margen de beneficios que satisfaga a nuestros inversionistas”.</p>	<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación Buscamos verificar que nos estamos explicando correctamente. No damos nada por obvio. No suponemos.• Servicio Es la oportunidad de ayudar a los demás, parte de nuestro producto y proceso organizacional.• Flexibilidad Nos empeñamos en forma concreta por adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.• Trabajo en equipo Acciones compartidas y coordinadas, orientadas a alcanzar los objetivos propuestos; anteponer los intereses del equipo a los intereses particulares.• Disciplina Responsabilidad y calidad con entusiasmo y alto compromiso son parte de nuestra disciplina para cumplir nuestros objetivos.• Excelencia Estamos comprometidos con ser mejores cada día. <p>4.3 Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Objetivo general Ser el principal distribuidor de insumos para trabajar la madera a nivel centroamericano mientras continuamos a una mayor fidelización de nuestros clientes actuales.• Objetivos específicos<ul style="list-style-type: none">- Desarrollar y mantener un crecimiento integral en la empresa.- Desarrollar mejores relaciones con los nuestros proveedores.- Aumentar las utilidades, mediante el aumento de las ventas y la disminución de los costos.- Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.- Mantener operaciones y una estructura organizacional satisfactoria.
---	--

Anexo No. 9

Evaluación de Desempeño Laboral

Productos para la Madera, S.A.						
Departamento:			Área:			
Evaluado:						
Puesto:			Fecha de ingreso:			
Fecha de la evaluación:						
Jefe inmediato:						
Instrucciones						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar. 2. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente. 3. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar. 4. Notifique al empleado la revisión con una antelación mínima de una semana. 5. Verifique la información del empleado previo a realizar la evaluación. 6. Comunique al empleado los resultados de la evaluación. 7. Traslade la evaluación a Recursos Humanos para procesamiento de la información, y adjuntar al expediente del empleado. 						
Use esta tabla de ponderación para realizar la evaluación objetiva.						
Muy bajo	1	Inferior. Rendimiento laboral no aceptable.				
Bajo	2	Inferior al promedio. Rendimiento laboral regular.				
Moderado	3	Promedio. Rendimiento laboral bueno.				
Alto	4	Superior al promedio. Rendimiento laboral muy bueno.				
Muy Alto	5	Superior. Rendimiento laboral excelente.				
Área del Desempeño	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Puntaje
Orientación de Resultados						
Termina su trabajo a tiempo						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
Calidad						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
Requiere de supervisión frecuente						

Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
Relaciones Interpersonales						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
Iniciativa						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Trabajo en Equipo						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica con facilidad con los objetivos del equipo						
Organización						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar la metas						
Puntaje Total						
Comentarios adicionales: _____						
Firma del Jefe Inmediato					Fecha	
Firma del Empleado					Fecha	
Firma y Sello de Recursos Humanos					Fecha	

Anexo No. 10

Formulario Para Programa de Desarrollo de Carrera

PROMASA Programa de Desarrollo de Carrera	
Dirigido a	Personal de cobros
Objetivo	Recuperar con prontitud las cuentas por cobrar.
Tiempo	8 horas durante 1 día de trabajo.
Contenido de la Capacitación	Diseño de políticas de crédito de mutuo beneficio
	Estrategias para la recuperación de cuentas por cobrar con prontitud.
	Cómo tratar con clientes morosos.
	Traslado a jurídico.
Competencias Adquiridas	Identidad con la empresa.
	Modulación de la voz.
	Seguridad a la hora de hablar.
	Negociación efectiva.
Presupuesto	Costo por persona Q. 400.00 El curso incluye material de apoyo, 2 coffee breaks y almuerzo.
	Q. 400 X 1 persona = Costo Total de la Inversión Q.400.00.
Responsable	Gerente de ventas

Anexo No. 11

Formulario Para Programa Anual de Desarrollo de Carrera

PROMASA Programa Anual de Desarrollo de Carrera						
Tema de capacitación	Dirigido a	Objetivo	Duración (horas)	No. de personas	Costo por persona	Costo Total
Desarrollado por Recursos Humanos _____			Aprobado por Gerencia General _____			
Fecha de aprobación _____						