

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Guía para el proceso de administración de recursos humanos en el área de
supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas
económicas en una entidad gubernamental**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ana Elizabeth Fino

Guatemala, septiembre de 2014

Guía para el proceso de administración de recursos humanos en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas en una entidad gubernamental

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ana Elizabeth Fino

M.Sc. Anabella Cerezo de García (**Asesora**)

Licda. Ingrid de Núñez (**Revisora**)

Guatemala, septiembre de 2014

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

M.A Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que práctico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida - PED -**

M. Sc. Berta Beatriz Aldana Archila
Examinadora

M. Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz
Examinadora

Licda. Olga Alicia Torres Palencia
Examinadora

M.Sc. Anabella Cerezo de García
Asesora

Licda. Ingrid de Nuñez
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0049-2014-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 13 AGOSTO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Anabella Cerezo de García, tutora y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “GUÍA PARA EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SUPERVISIÓN TÉCNICA DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LAS ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS EN UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL”. Presentada por la estudiante Ana Elizabeth Fino, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01119 de fecha 05 de julio del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cóbar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

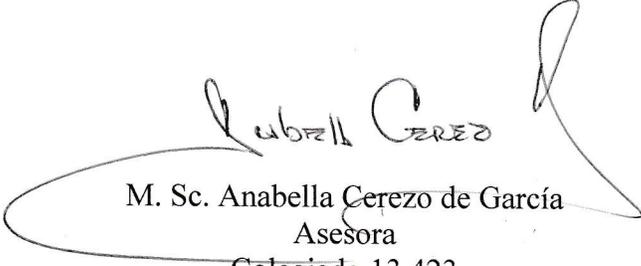
Guatemala, 02 de agosto de 2014.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“Guía para el proceso de administración de recursos humanos en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas en una entidad gubernamental”** presentado por la estudiante: Ana Elizabeth Fino, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M. Sc. Anabella Cerezo de García
Asesora
Colegiado 13,423

Guatemala, 02 de agosto de 2014.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“Guía para el proceso de administración de recursos humanos en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas en una entidad gubernamental”** presentado por la estudiante: Ana Elizabeth Fino, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a vertical line extending downwards, ending in a small horizontal stroke.

Licenciada Ingrid de Núñez
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

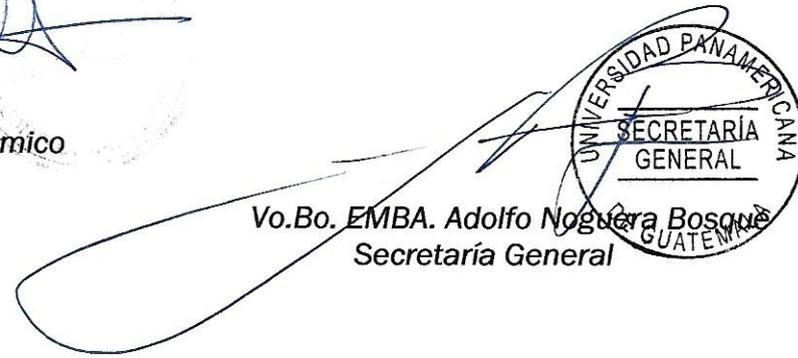
REF.: UPANA: RYCA: 1144.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Ana Elizabeth Fino con número de carné 201306866, aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día cinco de julio del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Agradecimientos

A Dios

Gracias padre celestial por haberme dado la vida, inteligencia, sabiduría y salud para poder alcanzar este tan anhelado sueño.

A mi abuelita † Mamatita (Q. E. P.D)

Por siempre apoyarme incondicionalmente en los momentos más difíciles de mi vida, por enseñarme con su ejemplo que todo esfuerzo tiene su recompensa. Y sé que este triunfo aunque no lo pueda disfrutar en persona conmigo estoy segura que donde este le llena de orgullo. Muchísimas gracias.

A mi abuelito

Por ser el mejor padre que pude imaginar tener gracias por todos sus consejos, cuidados y por todo su gran amor y apoyo incondicional.

A mi hija

Su comprensión, amor, apoyo y espero que este logro pueda servirle de ejemplo para nunca se deje vencer y que sea enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.

A mis padres

† Juan Salvador (Q.E.P.D.)

Gracias por todos sus consejos, cariño y sobre todo su apoyo incondicional se que donde se encuentre estará celebrando este triunfo conmigo.

A mi madre

Por su apoyo incondicional, comprensión, y por todas esas palabras de aliento que cuando sentí desfallecer me ayudaron a poder llenarme de valor para enfrentar esos obstáculos.

A mis hermanos

Gracias porque nunca dudaron que lograría este triunfo, en todo momento me ayudaron y apoyaron para estudiar y me motivaron a seguir con mis estudios por su gran cariño, preocupación, muchísimas gracias y por aceptarme tal como soy.

A mi tío

Muchísimas gracias por todo su apoyo incondicional que Dios bendiga su vida.

A mi novio

Gracias por su gran comprensión.

A mis primas y toda mi familia

Gracias por su apoyo, cariño y comprensión.

A mis compañeros de estudio

Por su ayuda, apoyo para estudiar y motivación a seguir con mis estudios, porque de una u otra forma contribuyeron a la culminación de mi carrera.

A mis amigos (a)

Por su amistad, por acompañarme y que nos apoyamos en nuestra formación académica y que hasta la fecha seguimos siendo amigos(as)

A mis catedráticos

Quienes me orientaron en todo el camino del conocimiento, aprendizaje y momento en la realización de este trabajo cuyas aportaciones ayudaron a convertirme en profesional.

A la Universidad Panamericana

Gracias por brindarme la oportunidad de alcanzar una de tantas metas como es el título en el grado de Licenciatura.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica	1
1.1.2 Estudios previos	2
1.1.3 Situación actual	3
Capítulo 2	9
2.1 Marco teórico	9
2.1.1 Administración de recursos humanos	9
2.1.2 Análisis de puestos	10
2.1.3 Reclutamiento de personal	13
2.1.4 Selección de personal	15
2.1.5 Inducción de personal	17
2.1.6 Evaluación del desempeño	19
2.1.7 Capacitación	20
Capítulo 3	23
3.1. Planteamiento del problema	23
3.2. Objetivos de la práctica realizada	24
3.3. Alcances y límites de la práctica	24
3.4. Metodología aplicada a la práctica	24
3.4.1. Sujetos	24
3.4.2. Instrumentos	25
3.4.3. Procedimientos	25

Capítulo 4	27
4.1. Presentación de resultados	27
Capitulo 5	41
5.1. Análisis e interpretación de resultados	41
Conclusiones	43
Propuesta de mejora	45
Introducción	47
Justificación	48
Objetivos	48
Análisis de puestos	49
Proceso de reclutamiento	58
Proceso de selección de personal	66
Contratación	74
Programa de inducción	74
Sistema de evaluación del desempeño	76
Programa de capacitación	78
Costo de la propuesta	82
Referencias bibliográficas	85
Anexos	87

No. 1 Cronograma de trabajo	88
No. 2 Tabla de variables	89
No. 3 Tabla de sujetos	90
No. 4 Cuestionario	91
No. 5 Formulario No. 1 centralizador	95
No. 6 Formulario No. 2 para pequeña empresa	99
No. 7 Formulario No. 3 actividad de manufactura	101
No. 8 Formulario No. 4 actividad de comercio	103
No. 9 Formulario No. 6 actividad de servicio	105
No. 10 Formulario No. 7 sin fines de lucro	107
No. 11 Formulario No. 1 y 4 empresas con relación u operaciones con no residentes	109
No. 12 Formulario No. 5B instituciones de donaciones recibidas del exterior	112
No. 13 Formulario No. 9 agentes transportistas del extranjero	113

Contenido de Ilustraciones

Ilustración No. 1	5
Estructura Organizacional	5
Ilustración No. 2	7
Análisis FODA	7
Ilustración No. 3	14
Fuentes de reclutamiento	14
Ilustración No. 4	27
Gráfica No. 1: ¿Por qué medio se entero de la disponibilidad de la plaza de trabajo?	27
Ilustración No. 5	28
Grafica No. 2: ¿Cuáles son los documentos que requieren para ocupar la plaza de trabajo?	28
Ilustración No. 6	29
Gráfica No. 3: ¿Qué requisitos se deben llenar para ocupar la plaza de trabajo?	29
Ilustración No. 7	30
Gráfica No. 4: ¿Le realizaron algún tipo de prueba antes de ser contratado (a)?	30
Ilustración No. 8	31
Gráfica No. 5: ¿Cómo evalúa el proceso de selección del personal?	31
Ilustración No. 9	32
Gráfica No. 6: ¿Cómo considera que es la inducción del personal de nuevo ingreso?	32

Ilustración No. 10	33
Gráfica No. 7: ¿Al momento de su incorporación a la institución le suministraron algún material con información concerniente a la misma?	33
Ilustración No. 11	34
Gráfica No. 8: ¿Realizan en su área evaluaciones del desempeño?	34
Ilustración No. 12	35
Gráfica No. 9: ¿Considera que la evaluación del desempeño permite identificar las áreas de mejora?	35
Ilustración No. 13	36
Gráfica No. 10: ¿Establece diálogos directos con los miembros del equipo del área que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad?	36
Ilustración No. 14	37
Gráfica No. 11: ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?	37
Ilustración No. 15	38
Gráfica No. 12: ¿Hace cuanto que recibió una capacitación para fortalecer sus conocimientos en relación a su puesto de trabajo?	38
Ilustración No. 16	39
Gráfica No. 13: ¿Cuándo fue contratado porque medio le entregaron su atribución de trabajo?	39
Ilustración No. 17	40
Gráfica No. 14: ¿Qué nivel académico es el requerido para la plaza de trabajo que usted ocupa?	40
Ilustración No. 18	49
Estructura organizacional del área de supervisión técnica	49

Ilustración No. 19	62
Formato para convocatoria	62
Ilustración No. 20	73
Formato para una base de datos de personal	73
Ilustración No. 21	76
Cronograma de actividades del programa de inducción	76
Ilustración No. 22	81
Cronograma de actividades del programa de capacitación	81
Ilustración No. 23	82
Costo de recursos materiales	82
Ilustración No. 24	83
Costo de recursos tecnológicos	83
Ilustración No. 25	83
Costo de recursos humanos	83
Ilustración No. 26	84
Costos totales	84

Resumen

La presente investigación consta de cinco capítulos, por lo que para una mayor comprensión se explicarán brevemente el contenido de cada uno:

Capítulo 1, describe los antecedentes de la institución, misión, visión, valores, organigrama del área de estudio y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA).

Capítulo 2, detalla toda la teoría que servirá de base para el análisis de la problemática encontrada en el área se explica la administración de recursos humanos, análisis de puestos todo lo más relevante que involucra dicho análisis, el proceso de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo del personal.

Capítulo 3, explica la problemática planteada por el área de estudio, los objetivos de la investigación, la metodología utilizada fue el método de investigación descriptiva; el trabajo de campo comprendió la aplicación de la técnica de consultadas respectivamente, a los sujetos de estudio que son el jefe de levantamiento de información, encargado de supervisores técnicos y los supervisores técnicos, se establece el alcance y la limitante de la investigación.

Capítulo 4, representa los resultados de la investigación que se llevó a cabo a través del trabajo de campo tomando los resultados de las consultadas que fueron respondidas por el universo de personas el cual está constituido por 10 personas.

Capítulo 5, establece el análisis de los resultados relacionando la teoría y los hallazgos encontrados de la investigación.

La propuesta de mejora consiste en transcribir la solución al problema de investigación que es mejoras al proceso de recursos humanos en el área de supervisión técnica en una entidad gubernamental.

En último lugar se listan las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del marco teórico, así como los respectivos anexos.

Introducción

La presente investigación detalla de una manera ordenada todos los aspectos importantes de la institución pero para poder lograr un buen análisis y llegar alcanzar los objetivos, también estudia los puntos siguientes: antecedentes de la institución, misión, visión, valores, el organigrama del área de estudio y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El estudio se realizó en el área técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas. Dentro del marco teórico se explican todos los temas que son importantes para llevar a cabo la investigación como es el análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del personal.

El objetivo general de la investigación fue, mejorar los procesos de recursos humanos en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas en una entidad gubernamental. Por lo tanto se tomaron fuentes primarias y secundarias para la recolección de información, lo que permite tener un panorama más amplio de este proceso.

Se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la presente investigación, los sujetos de estudio son el jefe de levantamiento de información, el encargado de los supervisores técnicos y los supervisores técnicos, para lo cual no se hizo cálculo de muestra sino se tomo todo el universo y se utilizo como instrumento el cuestionario. Con el trabajo de campo se determinó que en el área no existen adecuados procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluaciones del desempeño y capacitaciones.

Luego del análisis al proceso de administración de recursos humanos se procedió a realizar la propuesta de mejora que se basa en que el área cuente con mejores procesos de recursos humanos debido a que un puesto de trabajo es de vital importancia; porque de esta manera las actividades se desarrollan en el tiempo y con los recursos necesarios.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica

Es una entidad estatal autónoma con patrimonio propio capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones; actúa como el encargado de centralizar los fondos de las instituciones financieras que conforman el sistema financiero nacional (incluyendo el sistema bancario nacional), también es el emisor de la moneda nacional y contribuye a la creación y mantenimiento de las mejores condiciones para el desarrollo de la economía nacional. Éste órgano se rige por el artículo 132 de la constitución y su ley orgánica.

Los orígenes legales e institucionales de la Banca Central en el país de Guatemala se remonta a 1923 cuando el presidente José María Orellana promulgó el primer decreto que establecía una "Caja Reguladora" para estabilizar los tipos de cambio, la cual se convertiría en el embrión de la Banca Central de Guatemala.

En el año de 1924 Edwin Walter Kemmerer realizó un plan de reforma financiera para Guatemala, y fue en noviembre de 1924 cuando se promulga la ley monetaria de la república de Guatemala, que dio vida a la nueva unidad monetaria, el quetzal, bajo el régimen del patrón oro clásico.

Dentro de la entidad estatal autónoma se encuentra un departamento de estadísticas macroeconómicas el cuál se encarga de medir y analizar todas las variables macroeconómicas como es establecer los precios a nivel país.

Dentro del departamento existen varias secciones que trabajan y proporcionan elementos claves para determinar las variables económicas. En dicho departamento se encuentra el área objeto de estudio para la presente investigación. La sección de consultadas y estadísticas básicas tiene a su cargo el programa de mejoramiento de las estadísticas económicas el cual está en marcha desde el año 2000 mediante la suscripción de un convenio marco de cooperación con otra entidad gubernamental, a la fecha es el encargado de todo el levantamiento de información estadística económica de los sectores productivos económicos a nivel nacional.

El programa de mejoramiento de las estadísticas económicas constituye un programa de actualización y mejoramiento de las estadísticas económicas del país, que tiene como propósito realizar consultadas para obtener en forma permanente y oportuna información económico-financiera de todos los sectores productivos del país, necesaria para elaborar adecuadamente las cuentas macroeconómicas del país que conforman un sistema de cuentas nacionales y cuentas del exterior por medio del trabajo de campo que realizan los que gestionan y analizan la información que logra capturar los datos que servirán para llenar los formularios preestablecidos y autorizados por la jefatura del departamento y coordinación del programa.

1.1.2 Estudios previos

Siendo el área de supervisión técnica donde se analizará la falta de los adecuados procesos de recursos humanos para sustentar el estudio, se consultaron documentos de estudios previos que a continuación se explican a través de un breve resumen de los mismos.

Según Cáceres Quevedo, (2010) autor de la tesis titulada creación de la unidad de recursos humanos en la empresa Petroservicios, S. A. la cual indica que “servirá de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

El presente trabajo de investigación está basado específicamente a la empresa objeto de estudio, la cual carece de una unidad que se encargue de planificar, organizar y verificar la eficiencia de los diferentes procesos relacionados con la administración del recurso humano.

La implementación de la propuesta le permitirá a Petroservicios, S. A. contar con el recurso humano idóneo para alcanzar sus objetivos, ayudándole a la consecución de las metas planteadas y darle sustentabilidad al crecimiento empresarial”.

Según Rascón Ortigoza (2010) autor de la tesis titulada propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, en el instituto de la defensa pública penal. Describe la importancia de “evaluar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las

especificaciones del puesto. Esta selección debe realizarse correctamente, asimismo una selección inadecuada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial y que sea el idóneo para el puesto de trabajo”.

Según Arriaga Martínez (2010) autora de la tesis titulada propuesta de mejora del proceso de recursos humanos aplicado a profesores – investigadores del sistema de universidades estatales de Oaxaca. Destaca que es determinante que las organizaciones pongan especial atención a la forma que van incorporando al recurso humano, desde las fuentes a las que recurren para captar el personal necesario hasta el diseño de un programa de capacitación para que desempeñen mejor sus actividades, de tal manera, que el recurso humano que se integre sea el que verdaderamente se sienta identificado con los objetivos que persigue la organización y de igual forma logre los propios”.

1.1.3 Situación actual

Dentro del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas se encuentra el área de supervisión técnica en donde quien con todo el personal están comprometidos en cumplir con la misión, visión y valores que identifican a la entidad gubernamental.

Se determinó que no se están cumpliendo con los procesos adecuados de elegir al personal idóneo para que realice el trabajo de análisis de los formularios, que llenen los requisitos mínimos, que tengan las competencias mínimas para ocupar el puesto.

Por lo consiguiente surge que se tenga una mala calidad de trabajo, atrasos en la presentación de los resultados y además que no sean los esperados por la coordinación general.

Misión:

“Somos una institución que busca mantener una estabilidad en el nivel general de precios”.

Visión:

“Ser una institución que realice las funciones propias de su naturaleza, diseñando e implementando la política monetaria que promueva las condiciones fundamentales para el logro y mantenimiento de la estabilidad del nivel general de precios, impulsando de esa manera el ordenado desarrollo económico del país”.

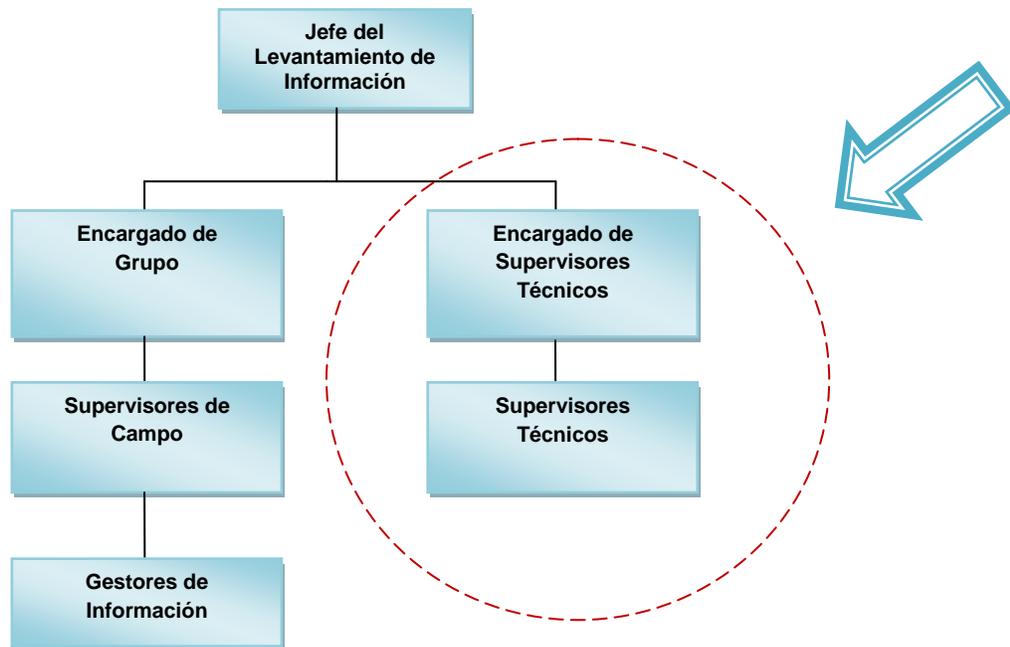
Los valores: Son compartidos al 100% por el personal, mediante sesiones de capacitación y constituye una guía para el desempeño y toma de decisiones que cada día enfrenta el empleado de la institución; los valores son los siguientes:

- a) La responsabilidad se lleva a cabo dentro de la institución a través de cumplir con las tareas asignadas a cada uno de los puestos de trabajo y no dejar tareas a medias sino en la medida posible finalizarlas en el tiempo respectivo.
- b) El respeto en la institución es practicado por todo el personal, cumpliendo con el código de ética que se tiene en la institución.
- c) La honestidad es muy importante en la institución para el desarrollo de las actividades laborales debido al tipo de información que se maneja y el fin que cumple la misma, el de otorgarle al país índices que ayuden a la toma de decisiones empresariales.
- d) La confianza del personal de la institución tiene la obligación de proyectarla, de conocer el trabajo y el porqué existen ciertos procedimientos para determinadas actividades.
- e) El compromiso en la institución todo el personal está comprometido a cumplir y llevar a cabo sus funciones de la manera más eficientemente.

A continuación se presenta la estructura organizacional del área de supervisión técnica:

Ilustración No. 1

Estructura organizacional del área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas.



Fuente: Elaboración propia, año 2014.

- El jefe de levantamiento de información: tiene la responsabilidad de la supervisión de los encargados de grupos y de los encargados de supervisores técnicos, a quienes les asigna las tareas a realizar en el tiempo correspondiente del período de consultadas.
- Encargados de grupos: son los encargados de liderar a los supervisores de campo a quienes les controlan y revisan la información.
- Supervisores de campo: tienen a su cargo a los gestores de información a quienes les supervisan y velan por la buena gestión en cada una de las entrevistas.
- Gestores de información: son los encargados de recopilar la información para el llenado de los formularios.

- Encargados de supervisores técnicos: tienen la función de formar los equipos de trabajo, distribuir la carga de trabajo a los supervisores técnicos y realizar los informes que se le trasladan al jefe de levantamiento de información.
- Supervisores técnicos: sus atribuciones son revisar, verificar y analizar si la información financiera trasladada a los formularios es la correcta.

Panorama completo del área de supervisión técnica:

Ilustración No. 2

Análisis FODA del área de supervisión

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la economía del país. • Avances en la tecnología. • La presentación de la información financiera al día por parte de las empresas. • Apoyo por parte de las empresas que siempre colaboran con proporcionar la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad debido a las extorsiones. • Nuevos paquetes de impuestos. • Factores climáticos. • Tipo de cambio.
Factores Internos Controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Parte del personal con experiencia desde que inició el programa. • Diseño de nuevos formatos para los formularios. • Capacitaciones por parte de un especialista extranjero. • Actualización de las bases de datos. • Ofrecer informe de precios actualizados a la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un conocimiento claro en las funciones en cada uno de los puestos. • Falta de publicidad en los medios a través del internet. • Carencia de un perfil de puestos. • Inexistencia de un buen proceso de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Factores externos no controlables

Factores positivos: Las oportunidades de crecimiento económico del país constituye aumento de empresas, la tecnología de punta, las empresas tengan al día su información financiera y el apoyo de las empresas que siempre participan brindando la información necesaria para las estadísticas.

Factores negativos: Las amenazas principalmente las extorsiones a empresas, eso genera un ambiente de inseguridad y desconfianza para proporcionar datos financieros, desmotivación por la imposición de nuevas cargas tributarias a las empresas, catástrofes climáticas alteran la economía y afecta el proceso de recopilación de información estadística y un posible aumento del tipo de cambio.

Factores internos controlables

Factores positivos: Las fortalezas que gran parte del personal tiene una amplia experiencia en los formularios desde que se inicio el programa, implementación de nuevos formatos de los formularios, capacitaciones que imparten especialistas extranjeros los cuales vienen a compartir sus experiencias y la actualización de la base de datos y muestra, proporcionar a la población precios actualizados para la toma de decisiones de los empresarios.

Factores negativos: Las debilidades se encuentra la falta de comunicación de las distintas líneas jerárquicas, falta de anuncios o convocatorias en el internet para reclutar personal, no contar en un documento con los perfiles para cada uno de los puestos del área y falta de un buen proceso de recursos humanos.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Con el fin de desarrollar la investigación es necesario indagar, investigar y tomar en consideración que los elementos que a continuación se describirán sirvan para el análisis que será la base para fundamentar los juicios que se determinen y a la vez es aquí donde se conceptualizan todos los puntos clave que giran alrededor de la problemática planteada.

El propósito de la revisión de la literatura es para fundamentar si la teoría existente y la investigación anterior proveerán una respuesta a la pregunta de investigación y que sea la dirección a seguir en el planteamiento del problema de estudio.

2.1.1 Administración de recursos humanos

Según Mondy, R. Wayne. (2010). "Implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales" (pág. 4). Interpretando que el material más importante de las organizaciones y del departamento de recursos humanos es el insumo humano, donde el objetivo es lograr un puesto de trabajo adecuado, de acuerdo al perfil solicitado y que se acople a la cultura de la organización con los intereses de cada empleado, por medio de herramientas que sirvan de apoyo para lograr la eficiencia en el trabajo a desempeñar.

Entre las herramientas que se pueden utilizar está la evaluación, las entrevistas, observaciones y esto da como resultado que se mejoren las relaciones interpersonales, detectar las necesidades, estudiar constantemente la congruencia de los valores individuales y de grupo como organización además los individuos que tratan directamente con el recurso humano se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuáles pueden ser una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes.

La administración de recursos humanos es importante para toda organización y quizá la respuesta más sencilla para la solución de algunos problemas que surgen entre los que se destacan que los

empleados no se desempeñen a su mayor capacidad, contratar a la persona equivocada para el puesto, experimentar una alta rotación de personal, encontrar empleados que no den lo mejor de sí y que la empresa sea demandada por trato discriminatorio.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio en común, y la empresa se crea o se destruye por la calidad de su personal, y es a través de los recursos humanos que todos los demás recursos se pueden explotar con la mayor efectividad gracias a las decisiones de personal realmente comprometido con los valores de la sociedad y de la empresa. Se llega a alcanzar los objetivos de la organización.

La empresa requiere de gente adecuada y bien preparada, combinando actitudes conocimientos y habilidades, esto se reflejará directamente en el comportamiento organizacional que la empresa busca y requiere. Las organizaciones están integradas por personas, estas son quienes llevan a cabo los avances, los logros y la efectividad del trabajo desempeñado.

Por eso se puede afirmar que lo más importante es el recurso humano, además este recurso puede mantenerse acumulando la experiencia que será vital en la futura toma de decisiones no implícitas en la empresa, pero que tienen una directa relación con los resultados esperados de una organización. Las tendencias e innovaciones de la administración de recursos humanos explican que debe actualizarse en todos los temas que la involucran para así poder analizar las oportunidades que se presentan como organización.

2.1.2 Análisis de puestos

Según Mondy, R. Wayne (2010). “Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.” (pág. 92).

Es una técnica importante para el desempeño de actividades de recursos humanos por lo que surge la necesidad de contar con un sistema actualizado de análisis de puestos por los desafíos y

retos que está adquiriendo hoy en día las organizaciones. Existen ciertos criterios para hacer la selección del análisis del puesto que son: grupo objetivo, puesto, presupuesto y tipo de organización.

La persona que se encargue de realizar el análisis de puestos es la responsable de recopilar toda la información necesaria que intervenga en la realización de un trabajo en particular, para dicho análisis deben estar involucrados tanto el jefe inmediato y el trabajador para poder contar con un análisis de puestos sólido y mucho mas pegado a la realidad.

Puesto

Según Mondy, R. Wayne (2010). “Conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.” (pág. 92). Son todas las funciones, tareas, actividades y responsabilidades para alcanzar los objetivos de la organización.

Posición ó plaza

Según Mondy, R. Wayne (2010). “Conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.” (pág. 92). Lo que comúnmente se conoce como plaza son todas las funciones, tareas, actividades y responsabilidades a cargo de una persona. La diferencia entre puesto y posición es que la posición o plaza puede ocuparse por varias personas y el puesto es solo uno.

Descripción de puestos

Según Mondy, R. Wayne (2010). “Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.” (pág. 93).

Las descripciones de puestos deben contener enunciados concisos y específicos de lo que los empleados deben hacer en su puesto de trabajo y las condiciones en las cuáles cumplirán con sus atribuciones para evitarse argumentos como el más típico y común: “ese no es mi trabajo.”

Contenido de una descripción de puestos

- a. Identificación del puesto de trabajo: Aquí va el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número ó código para el puesto de trabajo.
- b. Fecha del análisis de puestos: Sirve de referencia para los cambios futuros que se le realicen al puesto de trabajo. Debe llevar fecha del análisis y la fecha de expiración.
- c. Resumen del puesto: Por lo general es un párrafo que describe el puesto de trabajo.
- d. Tareas a realizarse: Puede ser una oración comenzando con un verbo de acción que explique de manera adecuada cada tarea.

Especificaciones del puesto ó perfil del puesto

Según Mondy, R. Wayne (2010). “Documento que describe las cualidades mínimas aceptadas que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular.” (pág. 93). También llamado Perfil del puesto. Es un documento que detalla los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, experiencia y educación que una persona debe poseer para poder desempeñar un puesto de manera eficiente.

Si se exageran las especificaciones del puesto se corre el riesgo: Primero si se establecen muy altas las especificaciones y se excluyen a los grupos minoritarios y a las mujeres se corre el riesgo de ser acusada de discriminación. Segundo los costos por remuneración aumentarían porque los candidatos idóneos deberán ganar más que los candidatos con habilidades mínimas. Tercero será más difícil de ocupar el puesto con candidatos ideales.

Se debe determinar las cualidades apropiadas para un puesto específico debido a que se necesita un estudio a fondo, el conocimiento y la comprensión de las habilidades necesarias para realizar los diversos trabajos.

Diseño de puestos

Según Mondy, R. Wayne (2010) “Proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplir con ellas y la manera en la que un puesto se relaciona

con otros dentro de una organización.” (pág. 118). A medida que las organizaciones se actualizan y crecen los nuevos puestos se crean aceleradamente y por tal motivo estos lugares deben ser diseñados.

Enriquecimiento de puestos

Según Mondy, R. Wayne (2010) “Cambios en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto con la finalidad de imponer mayores retos al empleado.” (pág. 118). Proceso de añadir mayores responsabilidades, autonomía y grado de control a un puesto.

Crecimiento de puesto

Según Mondy, R. Wayne (2010) “Incremento al número de tareas que realiza un empleado, siempre que todas las tareas queden en el mismo nivel de responsabilidad.” (pág. 118).

2.1.3 Reclutamiento de personal

Según Mondy, R. Wayne (2010). “Proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.”(pág. 128). Es un proceso de localizar, identificar y atraer candidatos capaces para cubrir los puestos de trabajo llenando las especificaciones mínimas de cada uno de los puestos de trabajo.

Reclutamiento interno

Según Castillo Aponte, José (2006), “Cuando la empresa busca los candidatos para un cargo vacante dentro de su fuerza laboral” (pág. 112). El reclutamiento interno es una estrategia empleada por las organizaciones para cubrir sus vacantes; una vez que detecta al candidato más apto entre sus filas de trabajadores, aplican políticas de promoción (ascenso, traslado y transferencias) para su reubicación en el puesto vacante presentado por la organización.

Reclutamiento externo

Según Castillo Aponte, José (2006), “Es cuando se recurre a otras fuentes diferentes a su propio personal”(pág.112). La empresa puede contar con perspectivas frescas y planteamientos

diferentes, de hecho muchas empresas han buscado fuera de sus organizaciones a trabajadores emprendedores con nueva visión para contribuir al desarrollo de la misma.

Reclutamiento mixto

Según Castillo Aponte, José (2006) “Es explorar fuentes internas y externas dando preferencia a sus propios trabajadores cuando se presenta igual posibilidad de acoplar exitosamente las cualidades del candidato con los requisitos del cargo pero sin renunciar a la oportunidad de poseer personas con nuevas ideas y actitudes.”(pág. 117). Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe contratar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

A continuación se muestran algunas fuentes de reclutamiento:

Ilustración No. 3

Fuentes de reclutamiento

Fuente internas	Ventajas	Desventajas
Búsqueda interna	Bajo costo	Disponibilidad limitada
Recomendaciones de empleados	Generación de candidatos fuertes	Poca combinación de empleados
Fuentes externas	Ventajas	Desventajas
Agencia de empleos publicas	Costo gratuito	Candidatos tienden a tener menos habilidades
Agencias de empleos privadas	Selección cuidadosa	Costo elevado
Colocación escolar	Bloques centralizados de candidatos	Limitación a posiciones de nivel ingreso a la empresa
Servicio de personal temporal	Cubre necesidades temporales	Costoso
Anuncios	Dirigida a grupos específicos	Candidatos no calificados

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

2.1.4 Selección de personal

Según Stephen P. Coulter, Mary Robbins (2005). “Trata de predecir que candidatos serán exitosos si son contratados.” (pág. 288). Es decidir quién es la persona adecuada para el puesto de trabajo para que luego lo contraten.

Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, que es el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación académica y a través de la experiencia laboral. Por lo tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Una institución selecciona empleados de excelente calidad, genera enormes beneficios que se repiten cada año y además hace que el empleado permanezca en la nómina. Por lo tanto las malas decisiones de selección pueden causar daños irreparables, una mala contratación puede afectar el estado de ánimo del personal. Una mala selección puede provocar a la institución gastos de dinero. Los pasos para una buena selección son:

- a) Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- b) Evaluar las competencias y la calificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- c) Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- d) En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

La selección de los empleados debe su importancia a tres motivos básicos: primero a su desempeño cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de personal idóneo para el puesto, la organización debe contratar personas poca calificada. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta.

Proceso de selección de personal

Consisten en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitante debe ser contratado. Según Mondy, R. Wayne (2010) los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 1. Entrevista preliminar de solicitudes: Se inicia con una cita entre el solicitante y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

Paso 2. Revisión de solicitudes de empleo y currículos: El entrevistador ve si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo.

Paso 3. Pruebas de selección: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Paso 4. Entrevista de selección: Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que pretenda el solicitante.

Paso 5. Investigación previa al empleo verificación de datos y referencias: Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

Paso 6. Decisión de selección: La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Paso 7. Examen físico: Este es importante para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencias.

Paso 8. Notificación a los candidatos: Debe de inmediato notificar a los candidatos si fueron aceptados o no.

A lo largo del proceso de selección existen candidatos que son rechazados y además cada organización puede adoptar su propio proceso de selección de acuerdo a las necesidades de la misma.

Pruebas de empleo

Según Mondy, R. Wayne (2010) los tipos de pruebas de empleos para determinar las características relacionadas con el desempeño de un puesto son:

Pruebas de aptitudes cognitivas: Determinan las habilidades generales del razonamiento, memorización, vocabulario, fluidez verbal y habilidades numéricas.

Pruebas de habilidades psicomotrices: Miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Pruebas de conocimiento del puesto: Mide los conocimientos del candidato en relación con los deberes del puesto.

Los individuos poseen características propias e individuales que pueden ser compatibles o no con el desempeño del puesto, pueden ser medibles por lo tanto los responsables de llevar a cabo el proceso de selección deben poseer la rigurosidad de poner en práctica las técnicas más acordes con las exigencias que establece el cargo a ocupar, esto con la finalidad de determinar si el candidato posee el perfil necesario para ubicarse en el cargo vacante.

1.1.3 Inducción del personal

Según Stephen P. Coulter, Mary Robbins (2005). “Introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización.” (pág. 293). Componente de la socialización del nuevo empleado en la empresa, y ésta busca la adaptación y la ambientación inicial del trabajador de nuevo ingreso a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar el nuevo trabajador.

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

El propósito es darle a conocer la situación del empleo, las políticas, reglas de la empresa, las compensaciones y las prestaciones que ofrece la cultura corporativa que empieza desde cómo deben vestir los empleados hasta la forma de hablar, información de las capacitaciones internas y externas.

Tipos de inducción

La primera a nivel institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la misión, el proyecto organizacional, la historia, estructura, normativa y beneficios que ofrece la organización a sus empleados, es responsabilidad de la dirección de recursos humanos y se realiza con una frecuencia mensual.

La segunda denominada inducción al puesto de trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización. Con relación a esta última, es responsabilidad del jefe inmediato llevar a cabo el procedimiento de inducción.

Responsabilidad y programación de la inducción

Según Mondy, R. Wayne (2010). “Aunque la inducción es con frecuencia responsabilidad conjunta del personal a cargo de la capacitación y del supervisor de línea, los compañeros de trabajo fungen a menudo como excelentes agentes de información.” (pág. 211).

A lo largo de los años han surgido programas nuevos con bases en un conocimiento más amplio del comportamiento humano, en particular en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones

interpersonales. Existen diferentes formas de implementar determinados procesos, los cuales se ajustarán a la situación y realidad a la cual se pretenda aplicar; actualmente se ejecutan diversos tipos de inducción al personal de nuevo ingreso de una organización.

Dependiendo del puesto así será la inducción, debido a que si es de muchísimo análisis debe establecerse un programa de x horas al día por semanas por que el conocimiento del puesto requiere mayor análisis. Cada empresa establece como ejecutará el programa de inducción.

2.1.6 Evaluación del desempeño

Según Mondy R, Wayne (2010). “Sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.” (pág. 239). El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo, factores que generalmente se evalúan son las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento), conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones interpersonales, estabilidad emocional, capacidad analítica.

Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Proceso de evaluación del desempeño

Según Mondy R, Wayne (2010). Los pasos son los siguientes:

- a. Identificar las metas específicas del desempeño
- b. Establecer los criterios del desempeño
- c. Examinar el trabajo de campo
- d. Evaluar el desempeño
- e. Discutir la evaluación con el empleado (pág. 242)

Técnicas de evaluación del desempeño

Según Mondy R, Wayne (2010). “El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo.” (pág. 247). A continuación los siguientes tipos de sistemas de evaluación:

- a. La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación: Implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.
- b. Escalas de calificación: Califica a los empleados de acuerdo con los factores definidos.
- c. Incidentes críticos: Requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.
- d. Ensayo: Redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado.
- e. Estándares laborales: Compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.
- f. Clasificación: El evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.
- g. Distribución obligatoria: Requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.
- h. Escala de calificación basada en el comportamiento: Combina los elementos de la escala tradicional calificación y la técnica de incidentes críticos, a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.
- i. Sistema basado en resultados: El administrador y el subordinado conviene conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación. En el pasado era una forma de administración por objetivos.

2.1.7 Capacitación

Según Mondy, R. Wayne (2010). “Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.” (pág.198). La capacitación y el desarrollo tienen el objetivo de orientar a los empleados de una empresa hacia sus estrategias

corporativas y entre los beneficios están la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, disminución de la rotación de los empleados.

Según Mondy R. Wayne (2010). Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo pero estos son algunos más comunes: apoyo a la alta gerencia, avances tecnológicos, complejidad del mundo y estilos de aprendizaje. (pág. 199).

Proceso de capacitación y desarrollo

Según Mondy R. Wayne (2010). Estos son los pasos que anticipan o responden al cambio:

- a. Determinación de las necesidades específicas del área.
- b. Establecimiento de objetivos específicos.
- c. Métodos de capacitación y desarrollo.
- d. Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo. (pág. 201).

El jefe debe participar activamente en la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y la colaboración total del área a la que se le está diseñando el programa, debido a que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan. Estas actividades se dividen en:

- a. Definir y establecer el objetivo general del curso es el primer paso y consiste en formular los objetivos generales de la capacitación, que determinan el diagnóstico de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Este objetivo orienta en la selección del contenido de la capacitación, es decir, los temas que deberá cubrir el programa; el enfoque de la capacitación, o sea el cómo se desarrollarán los temas, ya sea mediante exposición o mediante ejercicios de participación, etc. y finalmente, los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final del curso.

- b. Desarrollar un plan general del curso implica realizar un análisis breve del objetivo general del programa que revele los temas y las áreas que se deben tratar, porque la instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques.
- c. Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación implica hacer una lista de propósitos a alcanzar en cada sesión, estos han de derivarse de otro objetivo general.
- d. Determinar la metodología o técnicas didácticas a utilizarse consiste en encontrar las formas más fáciles y adecuadas para transmitir los conocimientos por parte del capacitador, deben basarse en desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto, a través de la exposición verbal, el debate, la demostración y la práctica activa, complementada con películas, documentales, videos y ejercicios prácticos en la medida de lo posible.
- e. Desarrollar las unidades, temas y subtemas que comprenderá el curso.
- f. Determinar los requerimientos de recursos es el material didáctico de apoyo para todas y cada una de las unidades que comprenderá el curso.

Capítulo 3

3. Metodología de la investigación

3.1 Planteamiento del problema

Al realizar un análisis a través de la observación, se determinó la situación actual del área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas que es el área responsable de la revisión y análisis de la información financiera que es trasladada a los formularios y formatos que ya están establecidos por el programa de mejoramiento de las estadísticas económicas.

A raíz de conocer que existen tiempos y metas que deben cumplirse para poder alcanzar los objetivos para el cuál fue creado el programa de mejoramiento de las estadísticas económicas, se visualizó que en esta área existe la necesidad de que el personal tenga bien claras y definidas las actividades y funciones que deben realizarse, debido a que formalmente y por escrito no se encuentran las funciones de cada uno de los puestos, esto se debe a la ausencia de las debidas herramientas administrativas que sirvan de apoyo para concretar y determinar todo lo concerniente a la descripción de puestos.

Carece de herramientas administrativas que ayuden a ser más eficiente el trabajo; existe actualmente poca productividad, mala calidad de trabajo; debido a que el personal no competente lo que ha provocado es atrasos y que no se alcancen adecuadamente los objetivos que fueron establecidos por la entidad que tiene vínculo con el programa.

Por todos los puntos antes mencionados se plantea la pregunta de investigación:

¿A través de la administración de recursos humanos cuál es el desempeño en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas?

3.2 Objetivos de la práctica

3.2.1 Objetivo general:

Identificar los procesos generales de la administración de recursos humanos en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas.

3.2.2 Objetivos específicos:

1. Identificar el perfil de cada uno de los puestos.
2. Establecer el proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal.
3. Determinar un programa de inducción del personal.
4. Medir a través de una herramienta el desempeño laboral del personal.
5. Proporcionar el conocimiento y cumplimiento del personal con su puesto.
6. Elaborar basado en los hallazgos de investigación una propuesta de mejora.

3.3 Alcances y límites de la práctica

La investigación se centra en el desempeño laboral del personal del área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas y se indica la herramienta administrativa, para poder alcanzar los objetivos.

La limitación es que el personal del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas **sólo** labora para el programa por contrato en fechas específicas y el tiempo por este motivo es bastante corto.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se considera de suma importancia y relevante las opiniones, acciones y la experiencia del personal que está directamente en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas y cuya función es la revisión y análisis de la información financiera donde se observó la necesidad de una herramienta administrativa que sirva de apoyo para el desempeño laboral de cada uno de los que conforman el área. Se incluyen como sujetos de la investigación los siguientes puestos de trabajo:

- Jefe de levantamiento de información: 1 persona que se encarga de darle el visto bueno a la información que se entrega.
- Encargado de supervisores técnicos: 1 persona que se encarga de asignar y distribuir la carga de trabajo y realizar los reportes diarios del movimiento de trabajo.
- Supervisores técnicos: 8 personas que tienen la función de llevar a cabo el análisis y revisión de la información financiera en los formularios respectivos.
- Los sujetos de la investigación serán 10 personas.

3.4.2 Instrumentos

Se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas con opción múltiple y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. Método de investigación cualitativa que permite investigar la problemática existente en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas. Con esta información se formarán los criterios para el correcto análisis e interpretación que se relacionará con la pregunta de investigación.

3.4.3 Procedimientos

La presente investigación de práctica empresarial dirigida fue realizada en el área técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas de una institución autónoma estatal por ser estable, confiable, con ideas innovadoras y así lograr el reto profesional y poder ofrecer una propuesta de mejora donde se pueda apoyar el desempeño laboral y a la vez que se pueda contar con una herramienta administrativa que sea un motor para así poder alcanzar las metas y los objetivos. Se observó la inexistencia de una herramienta administrativa donde pueda consultarse las especificaciones más detalladas de cada uno de los puestos involucrados en el área.

A través de herramientas como es el análisis FODA se pudo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de investigación y poder determinar la situación actual como base para definir el planteamiento del problema, y así establecer la variable de investigación la cual proporcionó la oportunidad de empezar con el proceso de recopilación de

información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al proyecto de investigación.

Definida la variable de investigación que está relacionada con la investigación del proceso general del recurso humano que conforma el área técnica para luego establecer una propuesta de mejora donde se pueda identificar el adecuado proceso del recurso humano en el área de supervisión técnica.

Se definieron los objetivos generales y específicos que se desean alcanzar al aplicar la propuesta que se determine en la investigación, a la vez se establecieron los alcances y límites de la investigación y ello ayudó a seleccionar los sujetos de investigación. El instrumento que se determinó responde a las preguntas que llevarán a la recopilación de información para dar respuesta a los objetivos que fueron planteados y esto ayudará a un análisis profundo que pueda aportar para la propuesta de mejora a dicho problema, la cuál será incluida en el informe final que se elaborará como uno de los requisitos para el proceso de graduación.

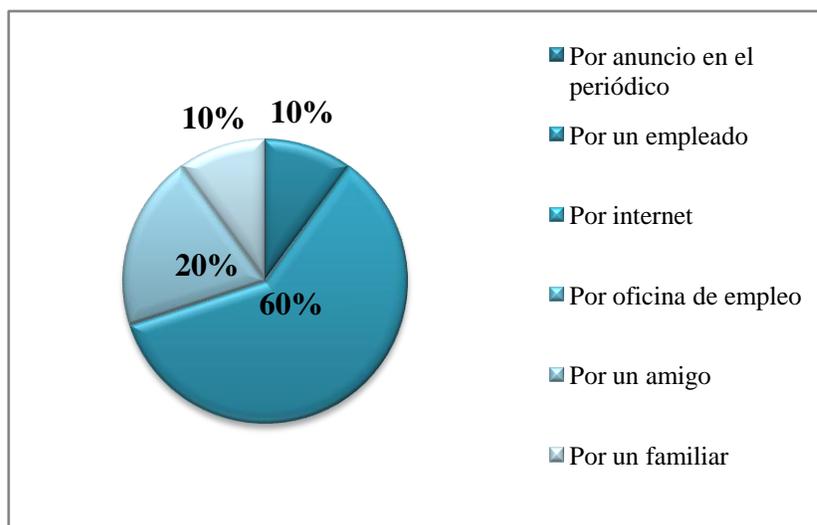
Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Ilustración No. 4

Gráfica 1: ¿Por cuál de los siguientes medios se entero de la disponibilidad de la plaza de trabajo?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

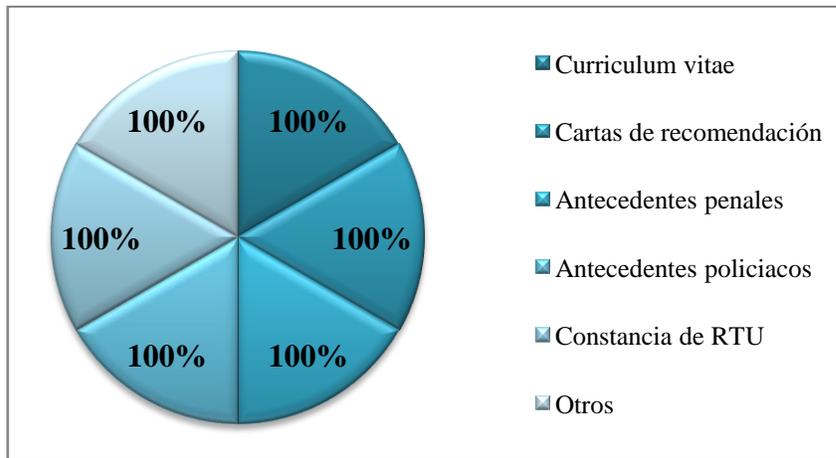
Se analizó por qué medio se enteraron de la plaza de trabajo: 6 personas por un empleado del programa, 2 personas por un amigo, 1 persona por un anuncio en el periódico y la otra persona por un familiar.

Es importante en cualquier organización ya sea privada ó publica el medio por el cual se requiere la plaza de trabajo y la mayoría de los consultados manifestaron que fue por medio de un empleado del programa que se enteraron de la plaza de trabajo.

Ilustración No. 5

Gráfica 2: ¿Cuáles son los documentos que requieren para ocupar la plaza de trabajo?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014.

Las 10 personas consultadas respondieron que todos estos documentos descritos les fue requerido para ingresar a ocupar la plaza de trabajo y también indicaron los consultados que además les solicitaron otro documento.

Se comprobó que todos los documentos descritos son requeridos para todo personal que ingresa al programa de mejoramiento de las estadísticas económicas.

Ilustración No. 6

Gráfica 3: ¿Qué requisitos se deben llenar para ocupar la plaza de trabajo?

N= 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014.

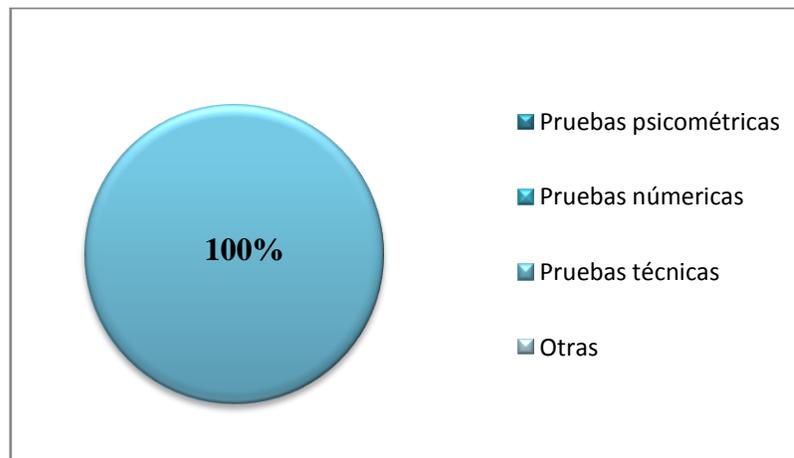
Las 10 personas que se les traslado el cuestionario indicaron que el requisito para optar a la plaza es adaptabilidad al puesto de trabajo.

El requisito que debe prevalecer al solicitar candidatos para las plazas de trabajo disponibles en las organizaciones es la experiencia en el área donde se encuentren las plazas disponibles.

Ilustración No. 7

Gráfica 4: ¿Le realizaron algún tipo de prueba antes de ser contratado (a)?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014.

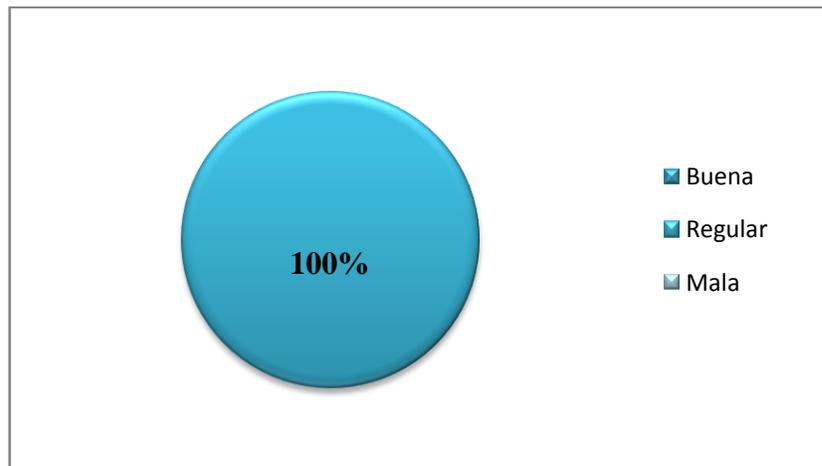
De las 10 personas consultadas manifestaron que les realizaron pruebas técnicas antes de ser contratadas para evaluarlas y poder tomar la decisión de contratarlas.

Todo proceso de selección debe ser bueno y apropiado tiene que llevarse a cabo pruebas para evaluar el conocimiento del personal.

Ilustración No. 8

Gráfica 5: ¿Cómo evalúa el proceso de selección de personal?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014.

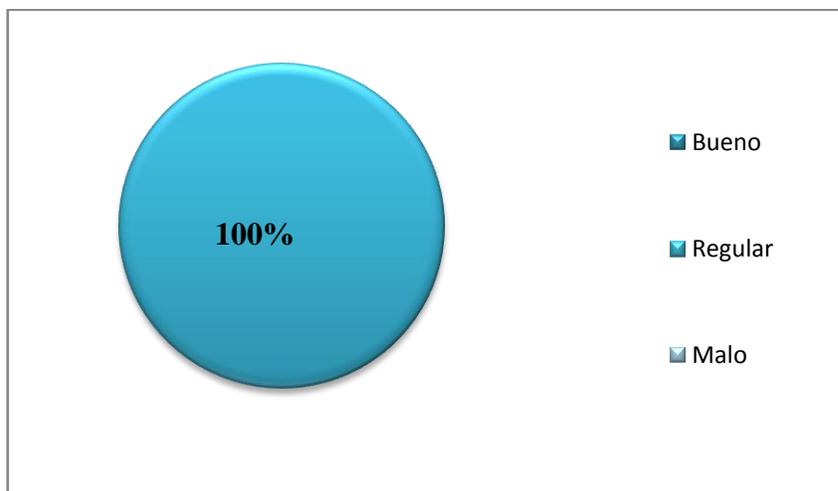
Las 10 personas consultadas indicaron que es regular el actual sistema de selección de personal.

Toda organización debe tener un proceso de selección de personal bueno y que cumpla con el objetivo que es el de seleccionar al personal idónea para el puesto de trabajo.

Ilustración No. 9

Gráfica 6: ¿Cómo considera que es la inducción del personal de nuevo ingreso?

N= 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014.

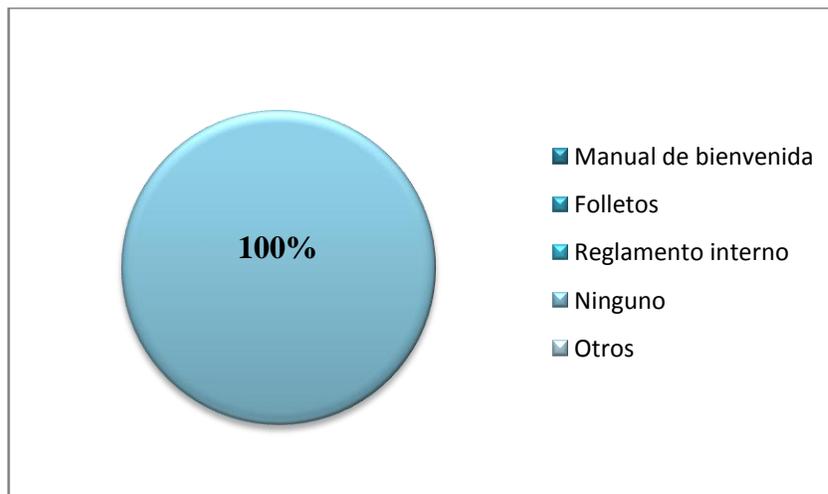
Se establece que las 10 personas consultadas indicaron que es regular el proceso de inducción no cumple con la función que tiene.

La inducción de personal debe ser buena para poder incorporar más fácilmente y que se sienta parte de la organización el nuevo personal.

Ilustración No. 10

Gráfica 7: ¿Al momento de su incorporación a la institución le suministraron algún material con información concerniente a la misma?

N = 10



Fuente: Elaboración, marzo 2014

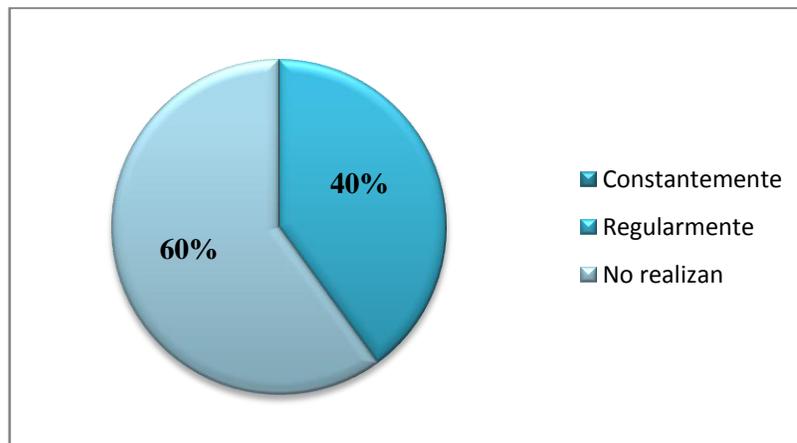
Las 10 personas consultadas informan que ningún documento le fue suministrado al ingresar a trabajar al programa

El material para un programa de inducción debe ser lo principal es una herramienta que le sirve a al personal de nuevo ingreso a familiarizarse con el área de trabajo.

Ilustración No. 11

Gráfica 8: ¿Realizan en su área evaluaciones del desempeño?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

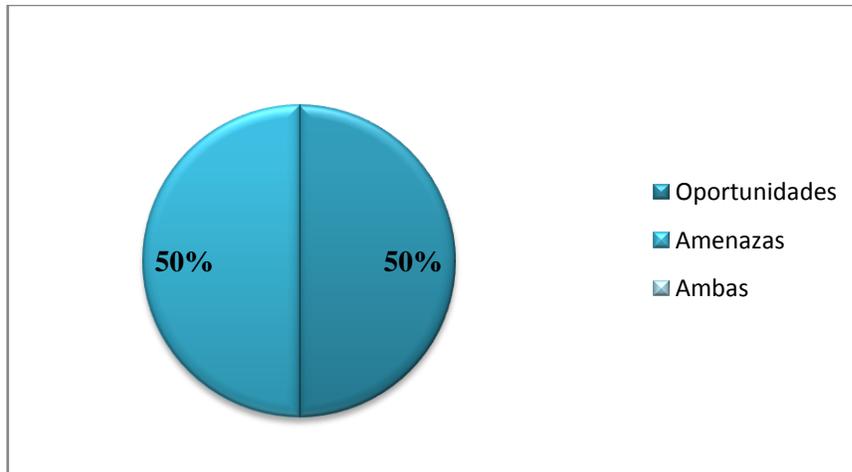
Se estableció que 6 personas indicaron que no realizan evaluaciones del desempeño y 4 indican que las realizan regularmente pero hay confusión por no ser un sistema de evaluación formal.

Las evaluaciones del desempeño son las herramientas que proporcionan una mejor visualización del trabajo de cada uno del personal por separado.

Ilustración No. 12

Gráfica 9: ¿Considera que la evaluación del desempeño permite identificar las áreas de mejora?:

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

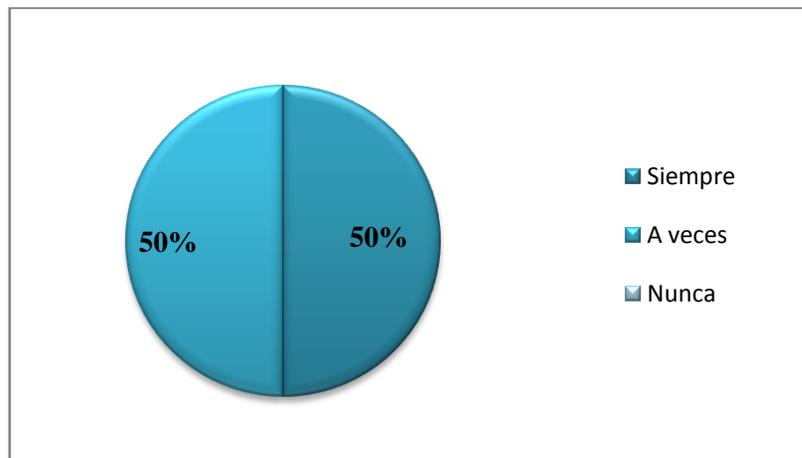
Se determina que de las 10 personas consultadas, 5 personas indican que identifica oportunidades y otras 5 personas indicaron que amenazas.

Las evaluaciones del desempeño proporcionan la medición de las amenazas y oportunidades que pueden originarse en el puesto de trabajo.

Ilustración No. 13

Gráfica 10: ¿Establece diálogos directos con los miembros del equipo del área que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

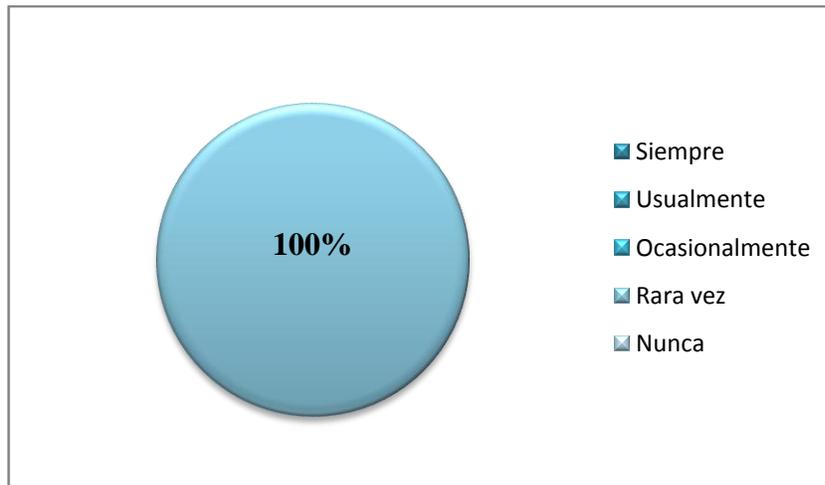
De las 10 personas consultadas se determinó que 5 personas indican que siempre y otros 5 personas informan que a veces se establecen los diálogos directos.

La buena comunicación se alimenta de lograr dialogar con las personas pacientemente y cuando se exponen los puntos claros.

Ilustración No. 14

Grafica 11: ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

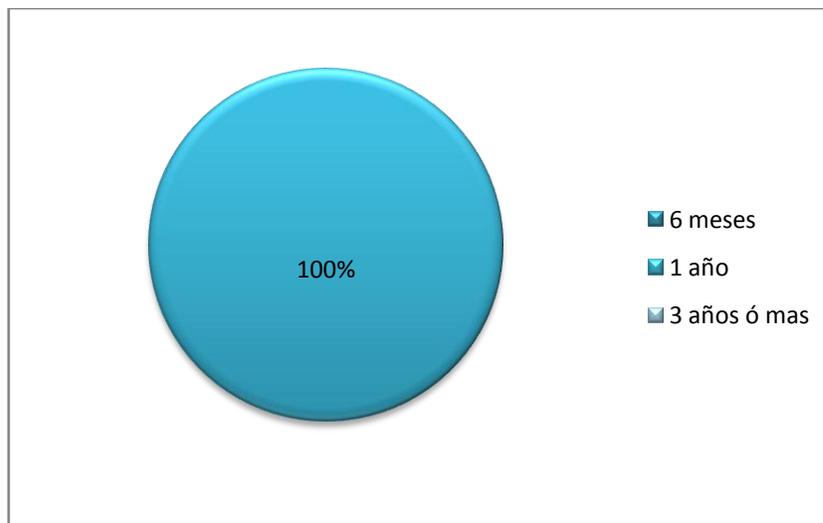
De las 10 personas consultadas contestaron que rara vez se les capacitaba en aspectos relacionados con su trabajo.

La capacitación permite aumentar conocimientos, mejorar errores que se cometen muy consecutivamente.

Ilustración No. 15

Gráfica 12: ¿Hace cuanto que recibió una capacitación para fortalecer sus conocimientos en relación a sus puestos de trabajo?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

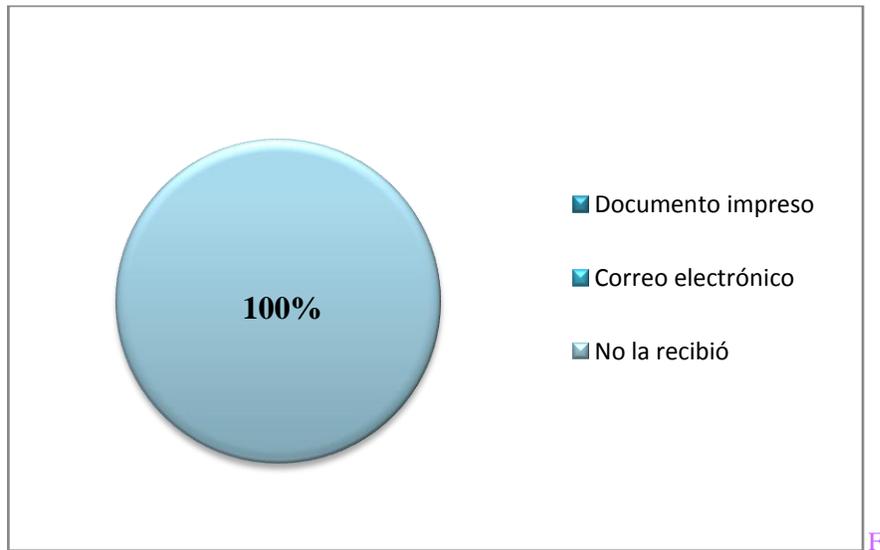
Las 10 personas consultadas indican que la última capacitación fue hace 1 año.

Las capacitaciones deben ser programas y constantes para puedan cumplir la función de mejorar las áreas deficientes en los puestos de trabajo.

Ilustración No. 16

Grafica 13: ¿Cuándo fue contratado por qué medio le entregaron sus atribuciones de trabajo?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

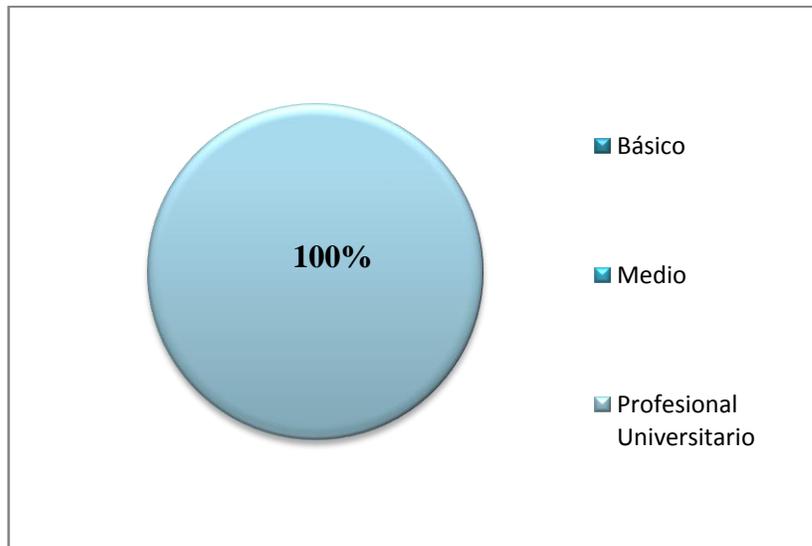
Las 10 personas consultadas indicaron que no recibieron sus atribuciones de trabajo.

Las atribuciones de cada uno de los puestos de trabajo deben estar en un documento escrito formal para que puedan ser consultadas por cualquier persona.

Ilustración No. 17

Gráfica 14: ¿Qué nivel académico es el requerido para la plaza de trabajo que usted ocupa?

N = 10



Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

Las 10 personas consultadas indican que el nivel académico requerido es profesional universitario.

El nivel académico es importante para seleccionar al personal debido a que depende del área donde se necesite la plaza de trabajo.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de los resultados

5.1.1. Perfil del puesto

Se comprueba a través del trabajo de campo que en el área de supervisión técnica no se tiene una definición clara de las actividades que cada uno de los puestos requiere y las que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos; los supervisores técnicos indicaron que ellos realizan las actividades como van surgiendo y hacen lo que ven hacer a los demás supervisores técnicos que tienen más tiempo de laborar en el programa porque al momento de preguntarles las funciones no fue posible que las explicaran de una manera entendible y técnica sino como ellos logran entender lo que hacen y lo han logrado comprender a la medida que van desempeñando el trabajo asignado. De igual manera es con el jefe de levantamiento de información y el jefe de los supervisores técnicos no tiene por escrito las atribuciones del puesto.

5.1.2. Reclutamiento del personal

El análisis que se logró por medio del trabajo de campo fue que el proceso de reclutamiento en el área de supervisión técnica es en su totalidad es por fuentes externas como por un amigo, por un familiar y por un anuncio en el periódico, además se indicó que el nivel académico que se requiere es profesional universitario pero que realmente al reclutar al personal solo se basan en que sea a nivel medio peritos contadores y con algunos semestres en la universidad pero actualmente el personal que se tiene no tienen estudios universitarios y menos las experiencia que se necesita para el puesto de trabajo.

5.1.3. Selección del personal

Analizando el trabajo de campo actualmente el proceso de selección del personal del área de supervisión no cumple con el objetivo debido a que como no existe un buen reclutamiento de personal la selección no lograr cumplir la función debido a que los candidatos no tienen las competencias mínimas que se necesitan en cada uno de los puestos de trabajo.

5.1.4. Inducción del personal

Se determinó a través del trabajo de campo que no existe un programa de inducción de personal de nuevo ingreso por lo que se crea un ambiente tenso dando como resultado que el individuo se sienta inadaptado al lugar de trabajo otro motivo es por no contar con la documentación que pueda informar sobre puntos importantes de cómo se formo el programa para qué sirve la estructura organizativa la misión y visión.

5.1.5. Evaluación del desempeño

Se comprobó a través del trabajo de campo que no tienen un sistema formal de revisión y evaluación sobre cómo cada persona ejecuta las tareas que conlleva su puesto de trabajo, lo que existe actualmente es un informe que cada supervisor de campo redacta de cuanto fue el % al que llego cada uno de los gestores pero en el área de supervisión técnica no existe ninguna evaluación actualmente.

5.1.6. Capacitación

Se identifico en el trabajo de campo de que los diálogos de jefe a subalternos se dan siempre y a veces esto es lo que fomenta las buenas relaciones y la retroalimentación pero deben ser siempre los diálogos amistosos, indican que las reuniones son semanales y otro indican que son mensuales pero para mayor beneficio para el área deben ser semanales y luego indican que la última capacitación fue recibida por el personal hace 1 año y otro hace 6 meses.

Conclusiones

1. Se concluye luego de analizar el trabajo de campo realizado en el área de supervisión técnica, que existe la necesidad de contar con perfiles de puestos, descripciones de puestos en documentos formales para que las personas conozcan cuáles son sus atribuciones y así poder cumplir mejor con los objetivos del programa.
2. De acuerdo al análisis efectuado en el área de supervisión técnica, se establece que por el tipo de trabajo y sus peculiaridades no se está llevando un buen proceso de reclutamiento no se establece seriamente que los candidatos tengan la experiencia y nivel académico adecuado como puntos principales en su contratación sino que solo se observa que el candidato (a) se adapte al puesto, luego el nivel académico actualmente es que tengan título a nivel medio de peritos por el análisis que lleva la información no es lo adecuado.
3. Los resultados de la investigación evidencian que no se aplican procesos y criterios técnicos para la selección de personal, por lo que de la forma actual no es posible seleccionar a la persona idónea, pero todo surge del mal proceso de reclutamiento y el proceso de selección de personal actual no cumple y no exige que los candidatos tengan las competencias mínimas necesarias para el puesto de trabajo.
4. Se determinó que no existe un programa de inducción establecido para el personal de nuevo ingreso para que ellos conozcan la misión, visión, valores y los objetivos que se esperan alcanzar en el área de supervisión y esto ha generado actualmente un mal comienzo.
5. Se analizó que actualmente la capacitación que se realiza no está cumpliendo con el objetivo y la función que tiene que es incrementar las competencias laborales, esto es a consecuencias de no contar con un programa de capacitación que involucre mayor organización y a la vez una programación, por lo tanto siempre se estará cometiendo los mismos errores.

6. Se establece que en el área de supervisión técnica no existe un sistema formal de evaluación del desempeño laboral únicamente la coordinación pregunta al encargado que trabajo se está haciendo y quien lo está llevando a cabo de forma verbal.

Propuesta de mejora

La investigación realizada permitió identificar y evaluar que existe una falta de organización, un adecuado proceso general de los recursos humanos que como lo indican los autores de libros de administración de recursos humanos es el recurso más valioso con el que cuenta toda organización y por ese motivo debe llevar a cabo una excelente y eficaz administración del mismo, para así lograr alcanzar los objetivos que se tengan previstos en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas.

A razón de esta investigación se encontró una oportunidad de mejorar esta problemática existente en el área de supervisión técnica, el planteamiento de la propuesta está dirigida a mejorar los procesos generales de la administración de recursos humanos.



Guía para el proceso de administración de recursos humanos en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas en una entidad gubernamental

Introducción

La siguiente propuesta se basa en mejorar los procesos generales de la administración de recursos humanos en el área de supervisión técnica; como es el contar con perfiles de puestos, descripciones de puestos, utilización adecuada de las fuentes de reclutamiento, un buen proceso de selección del personal basándose en atraer a las personas idóneas para el área de supervisión técnica.

Estructurar un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso por ser un programa con alto nivel de rotación del personal, también contar con un sistema formal de evaluaciones del desempeño y proponer que existan capacitaciones programadas más frecuentemente para fortalecer los conocimientos y suministrar al personal tanto nuevo como antiguo técnicas de aprendizaje.

Para que los procesos que se realizan dentro del área sean llevados a cabo en el tiempo estipulado, es necesario realizar las evaluaciones de selección adecuadas al momento de la contratación, el objeto de llevar a cabo estas técnicas; es lograr el beneficio individual e institucional para lograr alcanzar los objetivos.

Con esta propuesta se está aportando al programa una herramienta que pueda mejorar los resultados, que el trabajo se agilice, sobre todo y más importante es que las personas puedan cumplir con las tareas asignadas en el menor tiempo posible y realizado con mucho profesionalismo.

Justificación

Contar con lineamientos claros y precisos de reclutamiento, selección, inducción, evaluaciones del desempeño y capacitaciones que beneficiará al área de supervisión técnica, de manera que se contará con personal, que llene los requisitos mínimos en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar las actividades que le sean asignadas. El perfil del candidato, según el requerimiento que solicitan.

Objetivos

Objetivo general

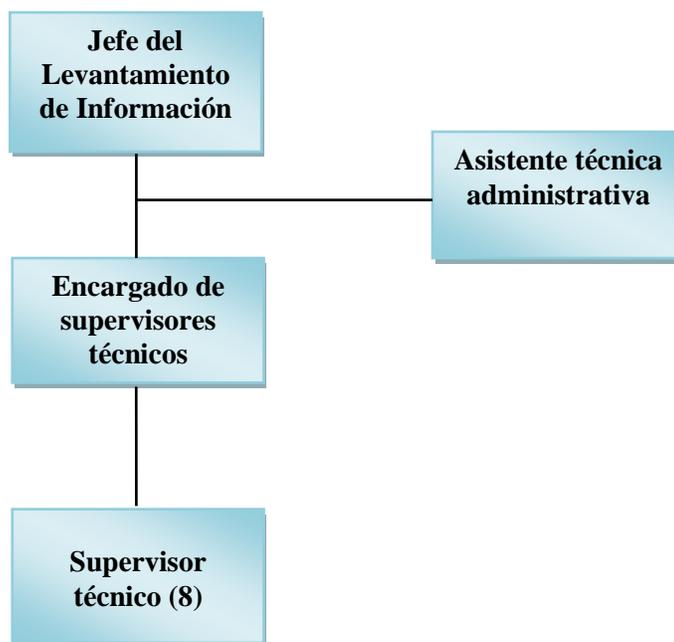
Implementar mejoras al proceso de recursos humanos para el desarrollo de las funciones referente al análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

Objetivos específicos

1. Elaborar los perfiles y descripciones de puestos.
2. Presentar un sistema de reclutamiento y selección de personal.
3. Proponer una guía de inducción al personal de nuevo ingreso.
4. Formular un sistema de evaluación del desempeño que llene los estándares de rendimiento del personal y así permita medir el cumplimiento de las tareas asignadas.
5. Plantear un sistema y las técnicas para capacitaciones constantes.

Ilustración No. 18

Estructura organizacional del área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas



Fuente: Elaboración propia, año 2014.

1. Análisis de puestos

Como primer punto que servirá de base para implementar los nuevos procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación se propone que a través del análisis de puestos se identifiquen las tareas necesarias para desempeñar un puesto de trabajo por lo tanto cualquier proceso adecuado de recursos humanos debe basarse en las descripciones de puestos y los perfiles de puestos y esto determina que personal es el idóneo para el puesto.

Las descripciones de puestos y los perfiles de puestos que se describen, son para los puestos del área de supervisión técnica los cuáles son para el puesto de jefe de levantamiento de información, encargado de supervisores técnicos y supervisores técnicos.

A continuación se detallan las descripciones de puestos que se sugieren que son los más adecuados para el área de supervisión técnica.

Modelos de descripciones de puestos

Se elaboraron descripciones de puestos donde se detallan los datos generales del puesto de trabajo, las funciones específicas, responsabilidades y las condiciones de trabajo que están unidas a cada puesto de trabajo que existe en cada una de las actividades dentro del área de supervisión técnica.

Esta descripción es de vital importancia, en vista de que permite tener un conocimiento completo de la esfera de competencia de cada puesto; fija responsabilidades y delimita en forma concreta el campo de acción, funciones y atribuciones de la unidad propuesta.

La actividad previa al reclutamiento y selección de personal es determinar el personal que requiere la empresa y son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito de cualquier organización.

DESCRIPCION DE PUESTOS

JEFE DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Identificación

Ubicación: Levantamiento de información
Área: Jefatura del levantamiento de información
Jefe inmediato: Subcoordinador general del programa

Objetivo del puesto

Establecer la comunicación entre la coordinación general y el personal a su cargo.

Funciones

1. Determinar las metas a cumplirse tanto a corto, mediano plazo.
2. Vigilar las actividades para asegurarse de que se cumplan conforme a lo planificado.
3. Velar porque el personal realice su trabajo de la mejor manera y cumpliendo con los objetivos.
4. Asesorar a los supervisores de campo, supervisores técnicos y gestores sobre el llenado del formulario.
5. Capacitar al personal sobre el llenado de los formularios para las consultadas económicas.

Responsabilidades

Toma de decisiones

Para sugerir algún cambio en la forma de realización del trabajo.

Para resolver conflictos con el personal.

Comunicación

Informar al personal a su cargo sobre temas que le indique la coordinación general.

Condiciones de trabajo

Lugar: En el área donde se ubica todo el personal encargado de recopilar la información.

Esfuerzo mental: Es bastante agotador por ser un trabajo de números y de análisis.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

DESCRIPCION DE PUESTOS

ENCARGADO DE SUPERVISORES TÉCNICOS

Identificación

Ubicación: Área de supervisión técnica
Área: Supervisión técnica
Jefe inmediato: Jefe de levantamiento de información

Objetivo del puesto

Establecer metas y tiempos para que la revisión de los formularios no se acumule y provoque demoras.

Funciones

1. Recibir formularios llenos para revisión.
2. Repartir los formularios a los supervisores técnicos para que los analicen.
3. Revisar formularios si la información es consistente.
4. Trasladar formularios a balanza de pagos para ser revisados.
6. Trasladar formularios a digitación.
7. Realizar informes de cuántos formularios revisaron, cuántos faltan por revisar y los que están en corrección.

Responsabilidades

Procesos

Repartir carga de trabajo a los supervisores técnicos.
Verificar que los supervisores estén realizando sus tareas.

Control

Verificar cuantos formularios son trasladados a digitación y a balanza de pagos.

Condiciones de trabajo

Lugar: En el área donde se ubica todo el personal encargado de recopilar la información.

Esfuerzo mental: Es bastante agotador por ser un trabajo de números y de análisis.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

DESCRIPCION DE PUESTOS

SUPERVISORES TÉCNICOS

Identificación

Ubicación Área de supervisión técnica
Área Supervisión técnica
Jefe inmediato Encargado de supervisores técnicos

Objetivo del puesto

Analizar que la información de los formularios sea consistente y apegada a la información real de las empresas.

Funciones

1. Recibir formularios llenos.
2. Analizar los formularios llenos para hacer las correcciones necesarias si existiesen.
3. Trasladar las correcciones a los supervisores de campo para que ellos las entreguen al gestor que corresponda.
4. Revisar si realizaron las correcciones correspondientes.
5. Trasladar formularios revisados al encargado de supervisores técnicos

Responsabilidades

Revisión

Verificar que la información sea la correcta y consistente.

Control

Llevar un buen control de cuántos formularios hace falta revisar, los que están en corrección y los que ya fueron trasladados al encargado de supervisores técnicos.

Condiciones de trabajo

Lugar: En el área donde se ubica todo el personal encargado de recopilar la información.

Esfuerzo mental: Es bastante agotador por ser un trabajo de números y de análisis.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Modelo de perfiles de puestos

Se describe un perfil de puesto para cada uno de los puestos de trabajo que están involucrados en las actividades del área de supervisión técnica utilizando un modelo que identifique las necesidades del puesto como son los requisitos, conocimientos mínimos del puesto, experiencia y habilidades.

1. Requerimiento del puesto

Sexo:	Hombre/Mujer
Edad:	30 años en adelante
Estado Civil:	No influye en la toma de decisión
Escolaridad:	Auditor/Contador Publico
No. de plazas:	1 plaza vacante
Horario:	Lunes a Viernes 8:00 a 16:30
Tipo de contratación:	Por contrato
Duración del contrato:	11 meses
Puesto a desempeñar:	Jefe de levantamiento de información

2. Experiencia

Mínima de 2 años en puesto similar

3. Conocimientos básicos

Manejo de paquete office

Conocimientos de contabilidad y finanzas

4. Cualidades / habilidades

Don de mando

Responsable

Ordenado

Trabajar en equipo

Entusiasta

Buenas relaciones interpersonales

Acostumbrado a trabajar bajo presión

Acostumbrado a cumplir metas

1. Requerimiento del puesto

Sexo:	Hombre/Mujer
Edad:	25 años en adelante
Estado Civil:	No influye en la toma de decisión
Escolaridad:	Perito Contador con cierre de pénsum en auditoria y carreras af�n
No. de plazas:	1 plaza vacante
Horario:	Lunes a Viernes 8:00 a 16:30
Tipo de contratación:	Por contrato
Duración del contrato:	Por el tiempo que dure el levantamiento de información
Puesto a desempeñar:	Encargado de supervisores técnicos

2. Experiencia

Mínima de 2 años en contabilidad

3. Conocimientos básicos

Manejo de paquete office

Conocimientos de contabilidad y finanzas

4. Cualidades / habilidades

Don de mando

Responsable

Ordenado

Trabajar en equipo

Buenas relaciones interpersonales

Acostumbrado a trabajar bajo presión

1. Requerimiento del puesto

Sexo:	Hombre/Mujer
Edad:	20 años en adelante
Estado Civil:	No influye en la toma de decisión
Escolaridad:	Perito contador con 8o. Semestre en Auditoria ó carrera afín
No. de plazas:	8 plazas vacantes
Horario:	Lunes a Viernes 8:00 a 16:30
Tipo de contratación:	Por contrato
Duración del contrato:	Por el tiempo que dure el levantamiento de información
Puesto a desempeñar:	Supervisores técnicos

2. Experiencia

Mínima de 1 año en contabilidad

3. Conocimientos básicos

Manejo de paquete office

Conocimientos de contabilidad y finanzas

4. Cualidades / habilidades

Responsable

Ordenado

Trabajar en equipo

Facilidad de palabra

Buenas relaciones interpersonales

Acostumbrado a trabajar bajo presión

Buena comunicación

2. Proceso de reclutamiento

Se propone que en un proceso de reclutamiento existan pasos a seguir, cuando se presenta una plaza vacante ya sea por renuncia, despido, nueva creación de puestos ó cuando se vuelve a recontratar personal para iniciar el nuevo levantamiento de información debido a la característica del programa que el personal únicamente presta servicios por periodos determinados y acondicionados por el tiempo en que se realice el levantamiento de la información económica por medio de los formularios de las consultadas económicas.

Deberá llevarse el siguiente proceso para que se pueda obtener los resultados adecuados.

Requisición del personal:

El encargado del área de supervisión realizará una requisición de personal para solicitar el personal que requerirá en su área de trabajo. Se contará con un formato de requisición de personal electrónico el cual se completara y luego se imprimirá para entregárselo a la encargada de personal para su archivo.

A continuación se presenta el modelo de requisición de personal:

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Información general

Fecha de elaboración _____
Nombre del solicitante _____
Área solicitante _____

Información del puesto

Título del Puesto _____
Nombre del Jefe Inmediato _____
Puesto del Jefe Inmediato _____
Origen de la Vacante
Puesto Nuevo _____
Reposición _____
Temporal _____

Nombre de la persona a quien se sustituirá

Tipo de Contratación

Puesto fijo _____
Puesto temporal _____
Período del contrato _____
Horario _____
Honorarios _____

Características del candidato

Rango de edad _____ Sexo _____
Estado Civil _____
Profesión y/o conocimientos teóricos _____

Años de experiencia y/o conocimientos prácticos _____

Disponibilidad para viajar

Si

No

Capacidades y habilidades

Grado Requerido

Iniciativa y empuje
Manejo de personal
Apego a normas
Capacidad intelectual
Manejo de varias actividades
Tolerancia a la presión

Bajo	Medio	Alto

Autorizaciones

Firma de la encargada de
contratación

Firma del jefe del área

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de obtención de postulantes ó lugares donde se localizarán a los candidatos posibles, serán los puntos de referencia, hacia las cuales el programa hace llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, de esta manera el programa ha establecido las siguientes fuentes de reclutamiento:

- a. Recomendaciones de personal de la institución y del programa.
- b. Mercado Laboral

Recomendaciones de los empleados

Este tipo de candidatos enfrentan el compromiso, de que al momento en que ingresan al programa deben de tener una alta calidad, ya que las personas que los recomendaron se hacen solidariamente responsables, como se desempeñe en sus labores este tipo de empleados. Pero si minimiza costos y el resultado de contar con candidatos es mucho más rápido.

Estos candidatos de igual manera seguirán y deberán cumplir con todo el proceso de contratación no debe de mostrarse ningún tipo de favoritismo porque esta acción a un mediano plazo puede ser perjudicial para los resultados y compromiso del trabajo que se realiza en el área de supervisión técnica.

Mercado laboral

Se utilizará el internet por ser un medio de consulta masiva por parte de la población para publicar el anuncio que será la convocatoria para el reclutamiento del personal necesario y que cumpla con los requisitos y así poder obtener un proceso eficiente de reclutamiento. El anuncio debe ofrecer información precisa acerca de la naturaleza del puesto, clara, breve y concisa; asimismo, debe tener las siguientes características:

- Identificación de la compañía o la rama económica a la cual se dedica.
- Descripción de la posición (objetivo principal y funciones).
- Requisitos (conocimientos, competencias y características especiales)
- Ofrecimiento.

6. Indicaciones para comunicarse con la empresa (correo electrónico, teléfono o fax) y las instrucciones que deberá seguir para poder optar a la posición.

Ilustración No. 19

Formato para convocatoria

CONVOCATORIA
PARA FORMAR PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL PROGRAMA
NACIONAL DE MEJORAMIENTO DE LAS ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS
DE GUATEMALA
Supervisores Técnicos

Actividades: Analizar la información contenida en los formularios.
Realizar correcciones a los gestores de información.
Asesorar a los gestores para el llenado de los formularios.

Requisitos: Título a nivel medio de perito contador con cierre de pénsum
en auditoría ó carrera afin.
Conocimientos en el manejo de office e internet.

Experiencia: Dos (2) años en puesto de contador.
En el área de contabilidad y finanzas.

Ofrecimiento: Salario competitivo

Horario laboral: Lunes a viernes de 8:00 a 16:30

Interesados enviar a: esfuerzofinal@gmail.com colocándole en asunto CV
nombre del solicitante antes del martes 29 papelería completa.

Fuente: Elaboración propia, año 2014

Este anuncio se colocará en el portal de internet durante una semana o el tiempo que sea necesario para poder reclutar el personal necesario y que cumpla con el perfil y requisitos.

Una vez se ha dado a conocer el cargo que se está reclutando a través de las diferentes fuentes, todas las personas interesadas y que consideren llenar los requisitos para ocupar la posición enviarán su papelería para ser tomadas en cuenta en el proceso.

Luego la persona encargada del proceso de contratación revisará que los datos del curriculum vitae concuerden con los requerimientos del puesto, los cuales se encuentran definidos en el formato de requisición de personal; se procederá a pre-clasificar a las personas que hasta ese momento sean posibles candidatos a ocupar la plaza vacante ó las plazas vacantes y aquellas que no llenen los requisitos, serán ingresadas a la base de datos, a todos los candidatos deberá notificárseles si aplicaron ó no a la fase de selección.

2.3. Solicitud de empleo

Se elaboró un formato de solicitud de empleo para que el solicitante pueda plasmar sus datos personales, documentación legal, hábitos personales, datos familiares, escolaridad, referencias laborales y datos del puesto solicitado.

A continuación se muestra el modelo de solicitud de empleo que se propone:

SOLICITUD DE EMPLEO

Favor de responder las siguientes preguntas:

Datos Personales

Nombre Completo _____ Fecha de nacimiento _____

Dirección _____ Sexo _____

Teléfono de casa _____ Teléfono celular _____

Con quienes vive actualmente _____ Estado civil _____

¿Quiénes depende de usted? _____ Nacionalidad _____

Documentación

No. de DPI _____ Maneja vehículo _____

Tipo de licencia _____ No. de licencia _____

Hábitos Personales

¿Cómo considera su salud? _____ Padece de alguna enfermedad crónica _____
 ¿Cuál? _____

¿Práctica algún deporte? _____ ¿Práctica algún deporte? _____

Datos Familiares

Familiares	Nombres	Fallecido	Vivo	No. de hijos
Padre				
Madre				
Esposo/(a)				
Hijos				

Escolaridad

Nivel	Fecha de ingreso y fecha de salida	Certificado que lo avala
Primaria		
Secundaria		
Diversificado		
Técnico		
Profesional Universitario		

Referencia laborales

Nombre de la empresa de sus anteriores trabajos	Puesto	Período laborado	Motivo de renuncia

Datos del puesto

Puesto solicitado		Sueldo que desea ganar	
Fecha de recepción de solicitud		Firma del solicitante	

Muchas gracias

3. Proceso de selección de personal

Luego de disponer de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El objetivo de este proceso es escoger al candidato idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevarlo a cabo la persona encargada clasificará y elegirá a aquellos candidatos que posean las cualidades requeridas en el perfil del puesto.

Existe un departamento de recursos humanos dentro de la institución pero por ser un programa que únicamente funciona para realizar el trabajo de campo de todas las estadísticas económicas de los sectores productivos del país ellos realizaron un convenio donde el programa es quien se encargara de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal.

El proceso lo realizará la asistente técnica del área administrativa del programa por tener los conocimientos en esta área y que es ella la que lo realiza actualmente.

Clasificación de currículos y solicitudes de empleo

La clasificación inicial de candidatos se realiza a través del análisis de los currículos donde se separarán los que SI llenaron los requisitos y los que NO llenaron los requisitos establecidos se desechan; es importante que se revisen detenidamente para que los siguientes pasos puedan cumplirse sin mayores complicaciones.

Al tener los currículos clasificados se deberá proceder a comparar los datos del currículo con los que se llenaron en la solicitud de empleo deberán de coincidir si alguno no coincidiera en ese momento deberá rechazarse.

Entrevista preliminar

Se recomienda seguir un modelo de entrevista estructurado y además tener un orden establecido para lograr una entrevista más objetiva y profesional y estándar para cada uno de los participantes en la selección.

A continuación se presenta el modelo de una entrevista preliminar:

ENTREVISTA PRELIMINAR

Saludo: Buen día

Presentación del entrevistador: Mi nombre es _____ y soy la asistente administrativa y estaré a cargo de la entrevista.

Presentación del entrevistado:

Nombre completo

Formación académica

Experiencia profesional

Que espera del trabajo

Charla sobre el puesto de trabajo: A cargo del entrevistador.

Breve historia del programa, para que fue creado y sus objetivos

Cuál es el puesto de trabajo

Objetivo del puesto de trabajo

Actividades del puesto de trabajo

Donde se ubica el puesto de trabajo

Entrevistador pregunta si existe alguna duda sobre el trabajo al entrevistado

Despedida: El entrevistador agradece al entrevistado por asistir y le indica que se estarán comunicando con él para indicarle si fue seleccionado para el puesto de trabajo.

3.3. Pruebas de selección

Se deberán preparar las pruebas técnicas con las que se evaluarán los candidatos elegidos para continuar con el proceso de selección. Del resultado de las mismas deberán presentar informe por escrito en un período no mayor de 10 días hábiles después de aplicadas las mismas.

Pruebas técnicas

Estas pruebas tienen por finalidad identificar las destrezas técnicas y el grado de habilidad que posee el aspirante para desempeñar determinadas tareas. El programa actualmente utiliza este tipo de pruebas, sin embargo es necesario capacitar al personal encargado de aplicarlas, para poder obtener mejores resultados y comprobar si el aspirante posee las características y las competencias mínimas exigidas por el puesto.

El procedimiento para aplicar la prueba técnica es de la siguiente manera:

1. Se llama por vía telefónica a todas las personas que participaran en la capacitación.
2. Luego inicio de capacitación.
3. El último día se lleva a cabo la prueba a todos los participantes de la capacitación la cuál durara de 8:00 am a 12:30 pm. La prueba consiste en trasladarles en fotocopias un estado financiero de una empresa ficticia que a continuación se establece un ejemplo:

La empresa La Exitosa S.A. cuya actividad económica es la Fabricación de Bebidas y se encuentra ubicada en la 4 calle 5-80, zona 15 de la ciudad capital de Guatemala, con Nit 2468-0 cuenta con 4 empleados en administración y ventas y 60 en producción pero suministrado por otra empresa de servicio de personal. Le presenta a usted su Estado de Resultados y Costo de Producción, para que proceda a llenar el formulario correspondiente para la encuesta económica.

La Exitosa S.A.
Estado de Resultados
Del 1 de abril al 30 de junio 2013
Cifras en Quetzales

Ventas		Q 16,782,404.00
Ventas locales	Q 16,712,659.00	
Ventas exterior	Q 69,745.00	

<u>Costo de Ventas</u>		
Inventario Inicial	Q 2,900,680.00	
Costo de Producción	Q 10,341,596.00	
Inventario Final	<u>Q 2,041,099.00</u>	<u>Q 11,201,177.00</u>

Ganancia Bruta en Venta		Q 5,581,227.00
--------------------------------	--	-----------------------

<u>Gastos de Operación</u>		Q 2,571,175.00
-----------------------------------	--	-----------------------

Sueldos y salarios administración y ventas	Q 87,825.00
Bonificación Incentivo	Q 333,675.00
Vacaciones	Q 5,412.00
Bono 14	Q 7,840.00
Aguinaldo	Q 7,840.00
Indemnización	Q 7,840.00
Cuotas Patronales	Q 11,925.00
Seguros a funcionarios y empleados	Q 11,720.00
Jubilaciones y pensiones	Q 31,546.00
Energía Eléctrica	Q 263,812.00
Correos y telecomunicaciones	Q 6,603.00
Publicidad	Q 3,377.00
Transporte de personal	Q 312.00

Honorarios por servicios profesionales	Q 1,490,942.00
Reparación y manten. de mob. y eq.	Q 51,756.00
Depreciación de Mob. De oficina	Q 117,869.00
Gastos de cafetería y comedor	Q 130,881.00

GANANCIA DEL EJERCICIO		<u>Q 3,010,052.00</u>
-------------------------------	--	------------------------------

La Exitosa S.A.
Costo de Producción
Del 1 de abril al 30 de junio 2013
Cifras en Quetzales

Materia Prima

Inventario Inicial	Q 8,500,000.00	
Compras	Q 6,002,362.00	
Inventario Final	<u>Q 7,309,397.00</u>	
Materia Prima Consumida		<u>Q 7,192,965.00</u>

Gastos de Fabricación

Energía eléctrica	Q 9,629.00	
Combustibles y lubricantes	Q 43,519.00	
Alquileres	Q 135,464.00	
Servicios de lavado de envases	Q 657,793.00	
Reparación y mant. de maquinaria	Q 844,125.00	
Depreciación maq. y eq.	Q 741,180.00	
Material de empaque	Q 694,131.00	
Limpieza	Q 22,790.00	
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN		<u>Q 3,148,631.00</u>
		<u>Q 10,341,596.00</u>

Adicional a los Estados financieros se requiere información de la producción y ventas del periodo y esta es la información que fue proporcionada. Las ventas se efectuaron en el territorio nacional y fueron adquiridas por empresas comerciales del sector privado. En lo que respecta a la materia prima lo que se consumió de materia prima es lo siguiente:

Materia Prima Consumida		Q7,192,965.00
Agua		Q 3,843,110.00
Saborizantes		Q 404,101.00
Otras Materias Primas		Q 2,945,754.00
Colorantes	Q	26,550.00
Endulzante	Q	12,162.00
Aluminio	Q	2,133,857.00
Polietileno	Q	408,762.00
Tapones	Q	364,423.00

Producto	Producción		Ventas		Ventas	
	Cantidades	Unidad de medida	Cantidades locales	Cantidades exterior	Valores locales	Valores exterior
Bebida tipo 1	Q 552,600.00	Litros	Q 575,520.00	72	8,397,105.00	69,745.00
Bebida tipo 2	Q 412,464.00	Litros	Q 398,136.00		5,042,434.00	
Bebida tipo 3	Q 157,206.00	Litros	Q 145,740.00		3,273,120.00	
Totales	Q 1,122,270.00	Litros	Q 1,119,396.00	72	16,712,659.00	69,745.00

4. La cual deberá analizar la persona y luego transcribirla al formulario indicado, al terminar la prueba se la entrega al capacitador.
5. El capacitador revisa cada una de las pruebas realizadas a cada una de las personas y se le asigna una calificación lo cuál será el determinante para contratar a la persona.

Verificación de referencias

Se verificarán cuidadosamente las referencias tanto personales como los antecedentes penales y policíacos de los aspirantes, se recomienda poner mayor atención en las referencias laborales, las referencias personales pueden no reflejar veracidad en los datos.

Dentro de la verificación de referencias, sería bueno investigar la relación del aspirante con sus compañeros de trabajo y sus relaciones interpersonales. Este paso también es reforzado por el

departamento de investigaciones especiales de la institución antes de que se contrate al personal ellos llevan a cabo esta tarea.

Elaboración de informe final

La persona encargada del proceso, deberá elaborar un informe final de cada uno de los aspirantes que hasta este punto sigan siendo candidatos a ocupar la plaza vacante, el cual le será presentado al jefe del área en donde se encuentra el puesto disponible.

El informe final deberá ser presentado de manera escrita, deberá resumir los datos que se hayan obtenido en la entrevista, los resultados de las pruebas realizadas e información acerca de las referencias que se obtuvieron del aspirante.

El informe presentado deberá reflejar finalmente el criterio de la persona encargada del proceso e informar, si cree pertinente su contratación o no, así como la explicación del porqué de su sugerencia. Esto quedara a discreción del coordinador del programa si procede a contratar el será quien dará el visto bueno para que sea contratado.

El anterior proceso se sugiere que sea para personal de nuevo ingreso y para personal que ya ha trabajado con anterioridad se propone que se cree una base de datos actualizada en excel que contenga todos los datos generales de la persona y al terminar el contrato está sea actualizada para poder contar con está tan útil herramienta de trabajo.

4. Contratación

Este proceso consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes nacionales, entre el nuevo trabajador y la institución que dirige dicho programa para garantizar para ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

El contenido del contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objeto del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente, las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, la cual será expresadas en quetzales, como moneda de curso legal en Guatemala u otra, cuando así se especifique; las fechas de pago de su salario.

El documento ya firmado formará parte del expediente de trabajo y se requerirá de una auténtica de notario para su validez, el contrato constará que es por servicios prestados y el pago es por honorarios profesionales, indicará en una de sus cláusulas que no hay derecho a ningún tipo de prestaciones laborales.

5. Inducción

Luego que se les haya notificado a las personas que su contratación fue re aprobada se les establece una fecha de ingreso, se les informará una semana antes, se le notificará por escrito y siguiendo los lineamientos establecidos a los departamento de seguridad y de recursos humanos para que realicen lo correspondiente a ellos.

Programa de inducción

Se llevará a cabo el siguiente programa de inducción para el personal de nuevo ingreso. Y consistirá en el detalle de las siguientes actividades:

1. Bienvenida

El jefe de levantamiento de información dará las palabras de bienvenida a todo el personal nuevo con la finalidad de darles un panorama general del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas e indicará cuál será el área de trabajo y quien será el jefe inmediato.

Luego el encargado de los supervisores técnicos informará dónde se ubica el comedor, los baños y las áreas que son restringidas para el personal del programa, además informará de los horarios de almuerzo y días de reunión.

El encargado de los supervisores técnicos le hará entrega de su equipo de trabajo como son útiles de oficina, maletín el cuál le servirá para guardar toda la papelería. Además le informará que estos implementos deberán ser entregados al finalizar el contrato.

2. Información general de la institución

El encargado de los supervisores técnicos informará al nuevo personal sobre la información general de la institución como es la misión, visión, los valores institucionales, historia del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas, cuál es su función, cuáles son sus objetivos a alcanzar y la estructura organizacional del programa.

3. Proceso de enseñanza

El encargado de supervisores técnicos deberá explicarle al nuevo personal sobre el trabajo en si a realizar haciéndolo de una manera práctica y ejemplificada donde se le puedan proporcionar tips y cuáles pueden ser los problemas más frecuentes que pueden surgir al momento de revisar un formulario.

4. Aclaración de dudas

Luego el encargado de supervisores técnicos le preguntará si le quedó clara la forma de trabajar aunque bien es sabido que a través de realizar las actividades se va adaptando el nuevo personal.

5. Inicio de actividades del trabajo

Asignación de trabajo por encargado de supervisores técnicos a cada supervisor técnico.

Ilustración No. 21

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN			
Actividades	Día 1	Día 2	Día 3
Bienvenida			
Introducción al Programa			
Proceso de enseñanza			
Aclaración de dudas			
Inicio de actividades del trabajo			

Fuente: Elaboración propia, año 2014

6. Evaluación del desempeño

El encargado de supervisores técnicos las realizará cada 6 meses una evaluación sobre el desempeño de cada uno del personal para lograr analizar las deficiencias y lograr corregirlas.

Para el efecto se propone utilizar el método escalas de calificación, ya que se considera más conveniente, tanto para el empleado como para la empresa. Los resultados obtenidos se informarán al empleado evaluado. Si son satisfactorios, deberá felicitarle e indicarle que puede o debe mejorar.

En el caso que el desempeño del empleado no sea el esperado, se le indicará por medio de una charla por parte de su jefe inmediato o el jefe de levantamiento de información indicándole que mejore su rendimiento, motivándolo y ofreciéndole capacitación en el aspecto que sea necesario.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida del desarrollo y futuro del empleado dentro de la empresa, es decir, la base para determinar si se le seguirá tomando en cuenta para futuras contrataciones.

A continuación se presenta el modelo de la evaluación que se propone realizar en el programa en el área de supervisión.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre completo: _____	Fecha: _____
Cargo: _____	Área: _____

Instrucciones: la calificación de cada ítem debe estar comprendida entre 0 a 10 puntos y se considerará empleado regular aquella persona que promedie siete punto cinco (7.5).

Excelente 10 puntos	Por encima del promedio de 8 a 9 puntos	Promedio de 5 a 7 puntos	Por debajo del promedio de 0 a 4 puntos
-------------------------------	---	--------------------------	---

I Descripción de la función	Puntos
Producción: cantidad de trabajo ejecutado Calidad; exactitud de adaptación de las tareas Conocimiento del trabajo: grado de adaptación de las tareas Cooperación: actitud con la empresa, autoridades y compañeros	
II Características individuales	Puntos
Comprensión : grado de percepción de crear ideas individuales Creatividad: capacidad de crear ideas productivas Realización: capacidad de efectuar ideas propias y ajenas	
III Evaluación suplementaria	Puntos
Progreso funcional: grado de desarrollo de las funciones Asiduidad y puntualidad: responsabilidad en cuanto a horario y tareas Salud: estado de salud y disposición para el trabajo	

Nota y una breve explicación del resultado

7. Capacitación

Es de vital importancia establecer un mecanismo de capacitación que sea de aporte para las deficiencias del personal con la capacitación se busca transmitir conocimientos acerca de su trabajo u otros conocimientos que el personal no conozca.

Programa de capacitación

1. Detectar las necesidades

Al analizar que existe deficiencia por parte del personal al revisar los formularios por lo que es necesario reforzar puntos importantes y medulares que deben de relacionarse en los formularios esto se adquiere por medio de experiencia y capacitaciones.

2. Objetivos

Objetivo general

Contribuir al desarrollo individual, organizacional y social del trabajador mejorando sus conocimientos y habilidades.

Objetivos específicos

- Preparar al personal en las áreas necesarias para realizar el trabajo.
- Mejorar la calidad del trabajo.
- Establecer parámetros para reducir los errores.

3. Procedimiento

Capacitador

El encargado de dar la capacitación será el Jefe de levantamiento de información él tiene la experiencia por el tiempo que tiene de estar en el programa que fue cuando inicio y además sus amplios conocimientos en contabilidad y finanzas.

Recursos

Se utilizarán los siguientes materiales:

Formularios en blanco

Lápices

Lapiceros

Borradores

Almohadilla

Marcadores para pizarra

Computadora

Retroproyector

Cuadernillos

Hojas de papel bond

Impresora

4. Estructura de los temas

Los impartidos en la capacitación se tratarán de abarcar todos los relacionados a los formularios, validaciones, errores más frecuentes. Los temas serán los siguientes:

Tema 1. Cálculos específicos contables

Será impartido durante la primera semana de la capacitación; se estará dando a conocer técnicas de cálculos contables necesarios y qué son puntos medulares dentro de los formularios como es el movimiento de depreciaciones, de activos fijos, la integración del capital, el costo de ventas, el costo de producción pero siempre aplicándolo a los formularios.

Tema 2. Formulario 01 A nivel empresa (centralizador)

Será impartido durante el primer día de la segunda semana de la capacitación estudiar todo lo que debe incluir el formulario así como cuando no proporcionan alguna información los informantes deben colocársele notas aclaratorias, ejemplos de cómo deben ser redactadas, en este formulario debe explicarse que este es el centralizador de todos los demás formularios que son los específicos por actividad (ver anexo 5).

Tema 3. Formulario 02 empresa pequeña ó propietario individual

Será impartido durante el primer día de la tercera semana de capacitación donde se explicará que deben ser empresas de propietario individual, que debe revisarse, las notas entre otros aspectos (ver anexo 10).

Tema 4. Formulario 03 actividad manufacturera

Será impartido durante el segundo día de la segunda semana de la capacitación analizar el costo de producción que debe contener este formulario que capítulos tienen relación entre si y este es un formulario específico (ver anexo 6)

Tema 5. Formulario 04 actividad de comercio.

Será impartido durante el tercer día de la segunda semana de la capacitación explicar por tipo de empresa en que capítulo se colocará y que aspectos deben evaluarse en este formulario específico (ver anexo 7).

Tema 6. Formulario 06 actividad de servicio

Será impartido durante el cuarto día de la segunda semana de la capacitación estudiar los indicadores que se requieren en los distintos servicios que pueden ser incluidos en el formulario específico (ver anexo 8).

Tema 7. Formulario 07 actividades sin fines de lucro

Será impartido durante el quinto día de la segunda semana de la capacitación analizar qué actividades pueden ser colocadas en este formulario y los indicadores que le corresponden al formulario (ver anexo 9).

Tema 8. Formulario 02 empresa pequeña ó propietario individual

Será impartido durante el primer día de la tercera semana de capacitación donde se explicará que deben ser empresas de propietario individual, que debe revisarse, las notas entre otros aspectos (ver anexo 10).

Tema 9. Formularios del sector externo

Será impartido durante el tercer día de la tercera semana de capacitación se estudiará sobre cuáles son los puntos importantes que deben ser revisados y consistentes (ver anexo 11).

Tema 10. Validaciones

Será impartido durante el cuarto y quinto día de la tercera semana de capacitación, se tratará todas las validaciones que deben contener y analizarse en todos los formularios de las distintas consultadas, se explicará cuales son los cruces y con qué puntos deben hacerse.

Ilustración No. 22

Cronograma de actividades de capacitación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION															
Actividades	Semana 1					Semana 2					Semana 3				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tema 01	■	■	■	■	■										
Tema 02						■									
Tema 03							■								
Tema 04								■							
Tema 05									■						
Tema 06										■					
Tema 07											■				
Tema 08												■			
Tema 09													■		
Tema 10														■	■

Fuente: Elaboración propia, año 2014

8. Costo de la propuesta

Los recursos a utilizarse en la propuesta son: materiales, tecnológicos y humanos. Pero los que tendrán costo serán los recursos materiales por el incremento de los insumos por el proceso de contratación.

Costo de recursos humanos

No existirá incremento de costos debido a que la persona que realizará este proceso es la asesora técnica administrativa que actualmente lo realiza únicamente sería poner en marcha la propuesta de mejorar el proceso de recursos humanos.

Ilustración No. 23

Costo de recursos materiales

Descripción	Concepto	Cantidad	Costo Unitarios	Costo
Materiales	Tóner para impresora	2	Q300.00	Q600.00
	Resmas de papel bond de 80gramos tamaño carta	1	Q35.00	Q35.00
	Resmas de papel bond de 80gramos tamaño oficio	2	Q45.00	Q90.00
	Fotocopias de formularios	500	Q0.25	Q125.00
	Fotocopias varias	500	Q0.25	Q125.00
	Bolígrafos	50	Q2.00	Q100.00
	Portaminas	50	Q12.00	Q600.00
	Portaborradores	25	Q16.00	Q400.00
	Repuestos de borradores	25	Q6.00	Q150.00
	Minas para los portaminas	25	Q4.00	Q100.00
	Calculadoras	25	Q75.00	Q1,875.00
	Maletines	25	Q125.00	Q3,125.00
			Total	Q7,325.00

Fuente: Elaboración propia, año 2014

Ilustración No. 24

Costo de recursos tecnológicos

Descripción	Costo
Equipo de computación	Q0.00
Accesorios	Q0.00

Fuentes: Elaboración propia, año 2014

Costo de recursos tecnológicos

Se utilizará el equipo de cómputo, scanner, fotocopidora, teléfono entre otros que actualmente se encuentra en el programa.

Costo de Alquiler de salón para la capacitación

En la entidad gubernamental se cuenta con el espacio físico para realizar la capacitación y el programa no incurre en ningún gasto únicamente se debe de solicitar con tiempo.

Ilustración No. 25

Costo de recursos humanos

Descripción	Costo
Jefe de levantamiento de información (capacitador)	Q0.00
Asistente administrativa	Q0.00

Fuentes: Elaboración propia, año 2014

Costo de recursos humanos

No existirá incremento de costos debido a que la persona que realizará este proceso es la asesora técnica administrativa que actualmente lo realiza únicamente sería poner en marcha la propuesta de mejorar el proceso de recursos humanos.

Ilustración No. 26

Costos Totales

Descripción	Costo
Recursos materiales	Q7,325.00
Recursos tecnológicos	Q0.00
Recursos humanos	Q0.00
Total	Q7,325.00

Fuente: Elaboración propia, año 2014

Referencias bibliográficas

Libros

Con un autor

1. Castillo Aponte, José (2006) *Administración de personal un enfoque hacia la calidad* Colombia Editorial Eco ediciones.
2. Dessler G. (2001). *Administración de Personal*. México Editorial Person.
3. Fincowsky, B. (2004). *Organización de Empresas*. México Editorial Mc. Graw Hill.
4. Siliceo Aguilar, Alfonso (2004) *Capacitación y desarrollo del personal* México Editorial Limusa

Con dos autores

5. Mondy Noé R. Wayne Robert M (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México Editorial Person.
6. Stephen P. Coulter, Robbins Mary (2005) *Administración*. México Editorial Pearson.

Con varios autores

7. Hernández et. al. (2010), *Metodología de la Investigación*. México Editorial Mc. Graw Hill.

Tesis

8. Arriaga Martínez, Rubí Lizbeth (2010) *Propuesta de mejora del proceso de recursos humanos aplicado a profesores investigadores del sistema de universidades estatales Oaxaca*. Universidad de San Carlos Facultad de ingeniería.

9. Cáceres Quevedo, Jaime Rodolfo (2010) *Creación de la unidad de recursos humanos en la empresa Petroservicios, S. A.* Universidad de San Carlos Facultad de ciencias económicas.
10. Rascón Ortigoza, Karla Graciela (2010) *Propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, en el Instituto de la defensa pública penal.* Universidad de San Carlos Facultad de ingeniería.

Manuales y Guías

11. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo. Guatemala:* Facultad de Humanidades
12. Universidad Panamericana (2008). *Guía Práctica Empresarial Dirigida.* Guatemala: Facultad de Ciencias Económica

Anexos

Anexo No. 2
Tabla de Variables

TABLA DE VARIABLES							
PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA							
Nombre del Estudiante: Ana Elizabeth Fino							
							
Problemática	Variable de Estudio	Indicadores de la Variable de Estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Cuestionario	Sujetos de Investigación
No se cuenta con una guía para poder contratar al personal idoneo	Administración de Recursos Humanos	Análisis de puestos	¿A través de la administración de recursos humanos cuál es el desempeño en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas?	Identificar los procesos generales de la administración de recursos humanos en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas	Identificar cada uno de los puestos	1. ¿Qué nivel académico es el requerido para la plaza de trabajo? 2. ¿Cómo se le informa al personal sobre las funciones de su puesto de trabajo?	1. Jefe de Levantamiento de Información 2. Encargado de Supervisores Técnicos 3. Supervisores Técnicos
Ineficiencia del reclutamiento y selección del personal		Reclutamiento, selección del personal			Establece el proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal	1. ¿Por qué medio se entero de la disponibilidad de la plaza de trabajo? 2. ¿Le realizaron algún tipo de prueba antes de ser contratado (a)?	1. Jefe de Levantamiento de Información 2. Encargado de Supervisores Técnicos 3. Supervisores Técnicos
No existe una adecuada inducción al personal		Inducción del personal			¿Cómo considera que es la inducción al personal de nuevo ingreso? 2. ¿Al momento de su incorporación a la institución le suministraron algún material con información concerniente a la misma?	1. Jefe de Levantamiento de Información 2. Encargado de Supervisores Técnicos 3. Supervisores Técnicos	
No se lleva a cabo evaluaciones al personal		Desempeño Laboral			1. ¿Realizan en su área evaluaciones del desempeño? 2. ¿Considera que la evaluación del desempeño permite identificar las áreas de mejora?	1. Jefe de Levantamiento de Información 2. Encargado de Supervisores Técnicos 3. Supervisores Técnicos	
No existe entrenamientos y aportes de conocimiento para los diferentes puestos		Capacitación y desarrollo de personal			1. ¿Hace cuanto que recibió una capacitación para fortalecer sus conocimientos en relación a su puesto de trabajo? 2. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?	1. Jefe de Levantamiento de Información 2. Encargado de Supervisores Técnicos 3. Supervisores Técnicos	

Fuente: Elaboración propia, año 2014

**Anexo No. 3
Tabla de Sujetos**

TABLA DE SUJETOS



Nombre del estudiante: Ana Elizabeth Fino

Objetivo General: Identificar los procesos generales de la administración de recursos humanos en el área de supervisión técnica d

Carrera: Programa ACA Administración de Empresas

Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	No. Instrumentos
Identificar el perfil de cada uno de los puestos.	1. Jefe de Levantamiento de información.	1	1	Cuestionario	1
	2. Encargado de Supervisores Técnicos	1	1		
	3. Supervisores Técnicos	8	8		
Evaluar el proceso de reclutamiento y selección del personal.	1. Jefe de Levantamiento de información.	1	1	Cuestionario	
	2. Encargado de Supervisores Técnicos	1	1		
	3. Supervisores Técnicos	8	8		
Determinar como se realiza la inducción del personal.	1. Jefe de Levantamiento de información.	1	1	Cuestionario	
	2. Encargado de Supervisores Técnicos	1	1		
	3. Supervisores Técnicos	8	8		
Evaluar el desempeño laboral del personal.	1. Jefe de Levantamiento de información.	1	1	Cuestionario	
	2. Encargado de Supervisores Técnicos	1	1		
	3. Supervisores Técnicos	8	8		
Determinar el conocimiento y cumplimiento del personal con su puesto.	1. Jefe de Levantamiento de información.	1	1	Cuestionario	
	2. Encargado de Supervisores Técnicos	1	1		
	3. Supervisores Técnicos	8	8		

Fuente: Elaboración propia, año 2014



Anexo No. 4
Cuestionario
Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

No.

/10

Investigación: ¿Cuáles son los procesos generales que evalúa la administración de recursos humanos en el Área de Supervisión Técnica del Programa de Mejoramiento de las Estadísticas Económicas de una institución autónoma estatal?

Objetivo: Evaluar los procesos generales de la administración de recursos humanos en el área de supervisión técnica del programa de mejoramiento de las estadísticas económicas.

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de los procesos de la administración de recursos humanos del área de supervisión técnica, por lo que se le solicita el favor de responder las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué medio se entero de la disponibilidad de la plaza de trabajo?

Por un anuncio en el periódico

Por un empleado que trabaja en la institución ó en el programa

Por internet

Por una oficina de empleo

Por un amigo

Por un familiar

2. ¿Cuáles son los documentos que requieren para ocupar la plaza de trabajo?

Currículum vitae

Cartas de recomendación

Antecedentes penales

Antecedentes policíacos

Constancia de RTU

Otros (Explique) _____

3. ¿Qué requisitos se deben llenar para ocupar la plaza de trabajo?

Instrucción Básica

Experiencia

Adaptabilidad al puesto

Requisitos físicos

Idiomas

Otros (Explique) _____

4. ¿Le realizaron algún tipo de prueba antes de ser contratado (a)?

Pruebas psicométricas

Pruebas numéricas

Pruebas técnicas

Otros (Explique) _____

5. ¿Cómo evalúa el proceso de selección del personal?

Bueno Regular Malo

6. ¿Cómo considera que es la inducción del personal de nuevo ingreso?

Buena Regular Mala

7. ¿Al momento de su incorporación a la institución le suministraron algún material con información concerniente a la misma?

Manual de Bienvenida

Folletos

Reglamento Interno

Ninguno

Otro (Especifique): _____

8. ¿Realizan en su área evaluaciones del desempeño?

Constantemente

Regularmente

No realizan

9. ¿Considera que la evaluación del desempeño permite identificar las áreas de mejora?

Oportunidades

Debilidades

Ambas

10. ¿Establece diálogos directos con los miembros del equipo del área que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad?

Siempre

A veces

Nunca

11. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?

Siempre

Usualmente

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

12. ¿Hace cuanto que recibió una capacitación para fortalecer sus conocimientos en relación a su puesto de trabajo?

6 meses

1 año

3 años ó más

13. ¿Cuándo fue contratado por qué medio le entregaron su atribución de trabajo?

Documento Impreso

Correo Electrónico

No la recibió

14. ¿Qué nivel académico es el requerido para la plaza de trabajo que usted ocupa?

Básico Medio Profesional Universitario

15. ¿Indique cuáles son sus principales funciones a realizar en su puesto de trabajo?

Muchas Gracias por su colaboración

CAPÍTULO VI: ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (En Quetzales)

1. Ventas netas durante el año 2012		
1.1 Ventas netas de bienes producidos por la empresa		
1.1.1 En el país		
1.1.2 En el exterior		
1.2 Ventas netas de bienes NO producidos por la empresa		
1.2.1 En el país		
1.2.2 En el exterior		
1.3 Ventas netas de otros bienes no producidos por la empresa (embalaje, materia prima, suministros y similares)		
1.3.1 En el país		
1.3.2 En el exterior		
1.4 Ventas netas de servicios (ACTIVIDAD PRINCIPAL)		
1.4.1 En el país		
1.4.2 En el exterior		
TOTAL DE VENTAS NETAS (1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4)		Q.
2. Costo de venta de bienes producidos por la empresa		
2.1 Inventario inicial de productos terminados		
2.2 Más: Costo de producción o fabricación		
2.2.1 Inventario inicial de productos en proceso		
2.2.2 Más: Consumo de materias primas:		
2.2.2.1 Inventario inicial de materias primas		
2.2.2.2 Más: Compras netas de materias primas		
2.2.2.3 Menos: Obsolescencia, pérdidas extraordinarias (robo, desastres naturales, siniestros, etc.), donaciones, remuneración en especie y otras desincorporaciones		
2.2.2.4 Menos: Venta		
2.2.2.5 Más: Ajustes por valoración		
2.2.2.6 Menos: Inventario final de materias primas		
2.2.3 Más: Consumo de materiales y empaques a utilizarse en el proceso de producción:		
2.2.3.1 Inventario inicial de materiales y empaques (utilizados en el proceso de producción)		
2.2.3.2 Más: Compras de materiales y empaques		
2.2.3.3 Menos: Obsolescencia, pérdidas extraordinarias (robo, desastres naturales, siniestros, etc.), donaciones, remuneraciones en especie y otras desincorporaciones		
2.2.3.4 Menos: Venta		
2.2.3.5 Más: Ajustes por valoración		
2.2.3.6 Menos: Inventario final de materiales y empaques		
2.2.4 Más: Gastos de personal de producción (Detalle en Anexo 1)		
2.2.5 Más: Depreciación de activos directamente relacionados con la producción (Detalle en Anexo 3, numeral 12)		
2.2.6 Más: Costos indirectos de producción (Detalle en Anexos 2, 3 y 4, excepto el incluido en 2.2.5)		
2.2.7 Menos: Inventario final de productos en proceso		
2.3 Menos: Inventario final de productos terminados		
COSTO TOTAL (2.1 + 2.2 - 2.3)		Q.
3. Costo de venta de mercaderías y de otros bienes NO producidos por la empresa		
3.1 Inventario inicial de mercaderías		
3.2 Más: Compras netas de mercaderías		
3.3 Menos: Deterioro, pérdidas extraordinarias, obsolescencia, donaciones u otras causas		
3.4 Más: Venta de materia prima		
3.5 Más: Venta de materiales y empaques		
3.6 Más: Ajustes por valoración		
3.7 Menos: Inventario final de mercaderías		
COSTO TOTAL (3.1 + 3.2 - 3.3 + 3.4 + 3.5 + 3.6 - 3.7)		Q.
4. Utilidad (Pérdida) bruta (1 - 2 - 3)		Q.
5. Gastos de administración y ventas		
5.1 Gastos de personal (excluido el personal de producción) (Detalle en Anexo 1)		
5.2 Servicios pagados a terceros (Detalle en Anexo 2)		
5.3 Impuestos cargados a costos operacionales (Detalle en Anexo 4)		
5.4 Otros gastos (Detalle en Anexo 3)		
GASTO TOTAL (5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.4)		Q.
6. Utilidad (Pérdida) en operación (4 - 5)		Q.
7. Ingresos por servicios prestados a terceros (ACTIVIDADES SECUNDARIAS)		
7.1 Alquiler de inmuebles (excepto terrenos):		
7.1.1 Residenciales		
7.1.2 No residenciales		
7.2 Alquiler de maquinaria y equipo		
7.3 Alquiler de medios de transporte		
7.4 Servicio de reparación de maquinaria y equipo		
7.5 Servicio de reparación de vehículos		
7.6 Servicio de transporte de pasajeros		
7.7 Servicio de transporte de carga (incluye maquinaria y equipo)		
7.8 Comisiones por ventas		
7.9 Servicios de asistencia técnica		
7.10 Servicios de restaurante y similares		
7.11 Servicios de hoteles y alojamiento en general		
7.12 Servicios de alquiler por derechos de autor, marcas de fábrica, patentes, franquicias, etc.		

...Continuación

7.13 Servicios industriales realizados a terceros	
7.13.1 Relacionados con la actividad del establecimiento	
7.13.2 Otros trabajos industriales realizados a terceros	
7.13.2.1	
7.13.2.2	
7.14 Otros ingresos por servicios prestados a terceros (especificar):	
7.14.1	
7.14.2	
7.14.3	
7.14.4	
TOTAL (7.1 + 7.2 + ... + 7.14)	Q.

8. Otros ingresos

8.1 Subsidios	
8.2 Transferencias y/o donaciones recibidas	
8.3 Venta de desperdicios (excepto los que resultan del proceso industrial que se incluyen en el numeral 1.1)	
8.4 Alquiler de tierras y terrenos	
8.5 Otros ingresos (especificar):	
8.5.1	
8.5.2	
8.5.3	
8.5.4	
TOTAL (8.1 + 8.2 + ... + 8.5)	Q.

9. Ingresos financieros

9.1 Total de intereses recibidos	
9.1.1 Residentes	
9.1.2 No residentes	
9.2 Total dividendos recibidos	
9.2.1 Residentes	
9.2.2 No residentes	
9.3 Ganancias por fluctuación cambiaria	
9.4 Ganancias por venta de activos	
9.4.1 Activos no financieros	
9.4.2 Activos financieros	
9.5 Otros ingresos financieros (especificar):	
9.5.1	
9.5.2	
9.5.3	
TOTAL (9.1 + 9.2 + ... + 9.5)	Q.

10. Gastos financieros

10.1 Intereses pagados	
10.1.1 Residentes	
10.1.2 No residentes	
10.2 Pérdidas por fluctuación cambiaria	
10.3 Pérdidas por venta de activos	
10.3.1 Activos no financieros	
10.3.2 Activos financieros	
10.4 Gastos y comisiones bancarias	
10.5 Otros gastos financieros (especificar):	
10.5.1	
10.5.2	
10.5.3	
TOTAL (10.1 + 10.2 + ... + 10.5)	Q.

Una empresa es **residente** cuando tiene su centro de interés económico en el territorio económico de un país (espacio aéreo, aguas territoriales y la plataforma continental) y cuando existe una localización (vivienda, lugar de producción u otras instalaciones) dentro del mismo territorio, donde realiza o tiene previsto seguir realizando actividades y transacciones económicas. Entiéndase por **"No Residentes"**, lo contrario.

Continúa...

continuación...

FORM-01

11. Ingresos extraordinarios

11.1 Indemnizaciones de seguros:	
11.1.1 De empresas residentes	
11.1.2 De empresas NO residentes	
11.2 Recuperación de cuentas incobrables	
11.3 Sobrantes de caja	
11.4 Otros (especificar):	
11.4.1	
11.4.2	
11.4.3	
TOTAL (11.1 + 11.2 + 11.3 + 11.4)	Q.

12. Gastos extraordinarios

12.1 Pérdidas por robo, accidentes y otras pérdidas no indemnizadas	
12.2 Faltantes de caja	
12.3 Otros (especificar):	
12.3.1	
12.3.2	
12.3.3	
TOTAL (12.1 + 12.2 + 12.3)	Q.

13. Ingresos de ejercicios anteriores

13.1 Devolución o reintegro de impuestos	
13.2 Ajustes contables (especificar):	
13.2.1	
13.2.2	
13.2.3	
TOTAL (13.1 + 13.2)	Q.

14. Gastos de ejercicios anteriores

14.1 Impuestos de ejercicios anteriores	
14.2 Ajustes contables (especificar):	
14.2.1	
14.2.2	
14.2.3	
TOTAL (14.1 + 14.2)	Q.

15. Utilidad (Pérdida) del ejercicio antes del impuesto (6 + 7 + 8 + 9 - 10 + 11 - 12 + 13 - 14)	Q.
---	-----------

16. Impuesto Sobre la Renta	Q.
------------------------------------	-----------

17. Utilidad (Pérdida) del ejercicio después del impuesto (15 - 16)	Q.
--	-----------

CAPÍTULO V: INGRESOS Y GASTOS SELECCIONADOS A NIVEL EMPRESA DURANTE EL AÑO 2012

CONCEPTO	
1. Ingresos de la empresa	
1.1 Ventas netas:	
1.1.1 Bienes producidos por la empresa (Capítulo VI, columna 4)	
1.1.2 Bienes no producidos por la empresa	
1.2 Servicios prestados:	
1.2.1 Servicios de fabricación	
1.2.2 Otros servicios (especificar):	
1.2.2.1	
1.2.2.2	
1.2.2.3	
1.3 Comisiones recibidas por ventas	
1.4 Intereses recibidos (especificar):	
1.4.1	
1.4.2	
1.4.3	
1.5 Otros ingresos (especificar):	
1.5.1	
1.5.2	
1.5.3	
2. Costo	
2.1 Costo de venta de mercaderías:	
2.1.1 Inventario inicial de mercaderías	
2.1.2 Más: Compras netas de mercaderías	
2.1.3 Menos: Inventario final de mercaderías	
2.2 Consumo de materiales y materias primas (Capítulo VII, columna 3):	
2.2.1 Inventario inicial de materiales y materias primas	
2.2.2 Más: Compras netas de materiales y materias primas	
2.2.3 Menos: Inventario final de materiales y materias primas	
3. Egresos de la empresa	
3.1 Gastos de personal (Detalle en Anexo 1)	
3.2 Servicios pagados a terceros (Detalle en Anexo 2)	
3.3 Otros gastos (Detalle en Anexo 3)	
3.4 Intereses pagados (especificar):	
3.4.1	
3.4.2	
3.4.3	
3.5 Impuestos y arbitrios pagados (especificar):	
3.5.1	
3.5.2	
3.5.3	
3.6 Gastos y comisiones bancarias	
3.7 Otros egresos (especificar):	
3.7.1	
3.7.2	
3.7.3	
4. Resultado del Ejercicio (1 - 2 - 3)	

Anexo No. 7

Formulario No. 3 Actividad de manufactura

FORM-03

ONCEAVA ENCUESTA ECONÓMICA

INFORMACION CONFIDENCIAL

FORMULARIO A NIVEL DE ESTABLECIMIENTO MANUFACTURERO

CAPÍTULO I: DATOS INTERNOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1. Número de la Empresa:
2. Número del Directorio:

CAPÍTULO II: DATOS GENERALES

1. Identificación de la empresa:
- 1.1 Razón social o nombre del propietario: _____
- 1.2 Nombre comercial: _____
2. Ubicación del establecimiento:
- | Departamento | Municipio | Sector | Manzana | Número de Gerencia |
|--------------|-----------|--------|---------|--------------------|
| | | | | |
- Dirección:
- Calle, avenida o pasaje: _____
- Número: _____ Zona: _____
- Colonia: _____ Edificio: _____
- Nivel: _____ Oficina, Apto., Local: _____ Teléfono (s): _____
- Kilómetro: _____ Carretera: _____
- Otros elementos de ubicación: _____
- Fax: _____ E-mail: _____ Apdo. Postal: _____
3. Actividades a las que se dedica el establecimiento:
- 3.1 Actividad principal: _____
- 3.2 Actividad (es) secundaria (s): _____
- | Código CIU | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

CAPÍTULO III: PERSONAL OCUPADO PROMEDIO DURANTE EL AÑO 2012

1. Personal promedio anual

Tipo de contratación	Personal de producción		Personal de administración y ventas		Personal ocupado		
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(1+3)	(6)=(2+4)	(7)=(5+6)
1.1. Propietarios y socios							
1.2. Trabajadores familiares no remunerados							
1.3. Otros trabajadores no remunerados							
1.4. Personal permanente remunerado							
1.5. Personal eventual contratado directamente por el establecimiento, excepto trabajadores a domicilio							
1.6. Trabajadores a domicilio							
1.7. Personal proporcionado por empresas de servicio de personal							
TOTAL (1.1 + 1.2 + ... + 1.7)							

2. Personal promedio trimestral

M = mujeres H = hombres

Tipo de contratación	Personal de producción								Personal de administración y ventas							
	Trimestre I		Trimestre II		Trimestre III		Trimestre IV		Trimestre I		Trimestre II		Trimestre III		Trimestre IV	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
2.1. Propietarios y socios																
2.2. Trabajadores familiares no remunerados																
2.3. Otros trabajadores no remunerados																
2.4. Personal permanente remunerado																
2.5. Personal eventual contratado directamente por el establecimiento, excepto trabajadores a domicilio																
2.6. Trabajadores a domicilio																
2.7. Personal proporcionado por empresas de servicio de personal																
TOTAL (2.1 + 2.2 + ... + 2.7)																

CAPÍTULO IV: INGRESOS NETOS DEL ESTABLECIMIENTO GENERADOS DURANTE EL AÑO 2012

En Quetzales

1. Ventas netas de bienes producidos por el establecimiento:	
1.1 En el país (Capítulo VIII, datos anuales, columna 3)	
1.2 En el exterior (Capítulo VIII, datos anuales, columna 4)	
2. Ventas netas de bienes no producidos por el establecimiento y recibidos en transferencia:	
2.1 En el país (Capítulo X, columna 10)	
2.2 En el exterior (Capítulo X, columna 11)	
3. Ingresos por servicios industriales realizados a terceros:	
3.1 Relacionados con la actividad del establecimiento	
3.2 Otros trabajos industriales realizados a terceros (especificar):	
3.2.1	
3.2.2	

...Continuación

CAPÍTULO IV: INGRESOS NETOS DEL ESTABLECIMIENTO GENERADOS DURANTE EL AÑO 2012

En Quetzales	
4. Ingresos por servicios no industriales:	
4.1 Alquiler de inmuebles (excepto terrenos) :	
4.1.1 Residenciales	
4.1.2 No residenciales	
4.2 Alquiler de maquinaria y equipo	
4.3 Alquiler de medios de transporte	
4.4 Servicios de reparaciones de maquinaria y equipo	
4.5 Servicios de reparaciones de vehículos	
4.6 Servicios de transporte de pasajeros	
4.7 Servicio de transporte de carga	
4.8 Comisiones por ventas a crédito (excepto intereses)	
4.9 Servicios de asistencia técnica	
4.10 Servicios de restaurantes y similares	
4.11 Servicios de hoteles y alojamiento en general	
4.12 Servicios de alquiler de derechos de autor, marcas de fábrica, patentes, royalties, etc.	
4.13 Otros ingresos por servicios no industriales prestados a terceros (especificar):	
4.13.1	
4.13.2	
4.13.3	
5. Otros ingresos:	
5.1 Subsidios	
5.2 Venta de desperdicios	
5.3 Otros (especificar):	
5.3.1	
5.3.2	
5.3.3	
TOTAL DE INGRESOS NETOS (1 + 2 + ... + 5)	Q.

CAPÍTULO V: COSTOS Y GASTOS DURANTE EL AÑO 2012

En Quetzales	
1. Gastos de personal:	
1.1 Personal de producción (Detalle en Anexo 1)	
1.2 Personal de administración y ventas (Detalle en Anexo 1)	
2. Costo de materias primas, materiales y empaques:	
2.1 Inventario inicial de materias primas, materiales y empaques (Capítulo IX, columna 1)	
2.2 Más: Compras de materias primas, materiales y empaques:	
2.2.1 En el país (Capítulo IX, columna 2)	
2.2.2 En el exterior (Capítulo IX, columna 3)	
2.3 Menos: Transferencias enviadas de materias primas, materiales y empaques (Capítulo IX, columna 9)	
2.4 Más: Transferencias recibidas de materias primas, materiales y empaques (Capítulo IX, columna 10)	
2.5 Menos: Obsolescencias, pérdidas extraordinarias, donaciones, remuneración en especie y otras desincorporaciones (Capítulo IX, columnas 6, 7 y 8)	
2.6 Menos: Venta de materias primas, materiales y empaques (Capítulo IX, columnas 11 y 12)	
2.7 Más: Ajustes por valoración (Capítulo IX, columna 14)	
2.8 Menos: Inventario final de materias primas, materiales y empaques (Capítulo IX, columna 15)	
3. Costo de productos no fabricados por el establecimiento:	
3.1 Inventario inicial de productos no fabricados por el establecimiento (Capítulo X, columna 1)	
3.2 Más: Compras de productos no fabricados por el establecimiento:	
3.2.1 En el país (Capítulo X, columna 2)	
3.2.2 En el exterior (Capítulo X, columna 3)	
3.3 Menos: Transferencias enviadas de productos no fabricados por el establecimiento (Capítulo X, columna 8)	
3.4 Más: Transferencias recibidas de productos no fabricados por el establecimiento (Capítulo X, columna 9)	
3.5 Menos: Obsolescencias, pérdidas extraordinarias, donaciones, remuneración en especie y otras desincorporaciones de productos no fabricados por el establecimiento (Capítulo X, columnas 5, 6 y 7)	
3.6 Más: Venta de materias primas, materiales y empaques (Capítulo IX, columnas 11 y 12)	
3.7 Más: Ajustes por valoración (Capítulo X, columna 12)	
3.8 Menos: Inventario final de productos no fabricados por el establecimiento (Capítulo X, columna 13)	
4. Servicios pagados a terceros (Detalle en Anexo 2)	
5. Otros gastos (Detalle en Anexo 3)	
6. Gastos en impuestos (especificar):	
6.1	
6.2	
6.3	
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS (1 + 2 + ... + 6)	Q.

CAPÍTULO VI: CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA DURANTE EL AÑO 2012

Concepto	Energía comprada (1)	Energía generada (2)	Energía vendida (3)	Energía consumida (4) = (1) + (2) - (3)
Kilovatios hora(Kw)				
Valor (Quetzales)				

CAPÍTULO VII: VALOR DE EXISTENCIAS (A PRECIO DE COSTO)

Existencias	Inicial del año 2012 (1)	Final del año 2012 (2)	Variación de existencias (3) = (2 - 1)
1. Materias primas (Capítulo IX, columnas 1 y 15)			
2. Materiales y empaques (Capítulo IX, columnas 1 y 15)			
3. Productos en proceso			
4. Productos terminados (Capítulo VIII, columnas 1 y 10)			
5. Productos no fabricados por el establecimiento (Capítulo X, columnas 1 y 13)			
VALOR TOTAL DE LAS EXISTENCIAS (1 + 2 + ... + 5)	Q.		

Anexo No. 8

Formulario No. 4 Actividad de comercio

FORM-04

ONCEAVA ENCUESTA ECONÓMICA

INFORMACION CONFIDENCIAL

FORMULARIO A NIVEL DE ESTABLECIMIENTO COMERCIAL

CAPÍTULO I: DATOS INTERNOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1. Número de la Empresa:

2. Número de Directorio:

CAPÍTULO II: DATOS GENERALES

1. Identificación de la Empresa:
- 1.1 Razón social o nombre del propietario: _____
- 1.2 Nombre comercial: _____

2. Ubicación del establecimiento:

Departamento	Municipio	Sector	Manzana	Número de Gerencia

Dirección :

Calle, avenida o pasaje: _____

Número: _____ Zona: _____

Colonia: _____ Edificio: _____

Nivel: _____ Oficina, Apto., Local: _____ Teléfono (s): _____

Kilómetro: _____ Carretera: _____

Otros elementos de ubicación: _____

Fax: _____ E-mail: _____ Apdo. Postal: _____

3. Actividades a las que se dedica el establecimiento:

3.1 Actividad principal: _____

3.2 Actividad (es) secundaria (s): _____

Código CIU

CAPÍTULO III: PERSONAL OCUPADO PROMEDIO DURANTE EL AÑO 2012

1. Personal promedio anual

Tipo de contratación	Personal de producción		Personal de administración y ventas		Personal ocupado		
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(1+3)	(6)=(2+4)	(7)=(5+6)
1.1. Propietarios y socios							
1.2. Trabajadores familiares no remunerados							
1.3. Otros trabajadores no remunerados							
1.4. Personal permanente remunerado							
1.5. Personal eventual contratado directamente por el establecimiento, excepto trabajadores a domicilio							
1.6. Trabajadores a domicilio							
1.7. Personal proporcionado por empresas de servicio de personal							
TOTAL (1.1 + 1.2 + ... + 1.7)							

2. Personal promedio trimestral

M = Mujeres H = Hombres

Tipo de contratación	Personal de producción								Personal de administración y ventas							
	Trimestre I		Trimestre II		Trimestre III		Trimestre IV		Trimestre I		Trimestre II		Trimestre III		Trimestre IV	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
2.1. Propietarios y socios																
2.2. Trabajadores familiares no remunerados																
2.3. Otros trabajadores no remunerados																
2.4. Personal permanente remunerado																
2.5. Personal eventual contratado directamente por el establecimiento, excepto trabajadores a domicilio																
2.6. Trabajadores a domicilio																
2.7. Personal proporcionado por empresas de servicio de personal																
TOTAL (2.1 + 2.2 + ... + 2.7)																

CAPÍTULO IV: INGRESOS NETOS DEL ESTABLECIMIENTO GENERADOS DURANTE EL AÑO 2012

En Quetzales	
1. Ventas netas de bienes producidos por el establecimiento:	
1.1 En el país (Capítulo VIII, columna 3)	
1.2 En el exterior (Capítulo VIII, columna 4)	
2. Ventas netas de bienes no producidos por el establecimiento y recibidos en transferencia:	
2.1 En el país (Capítulo VII, columna 10)	
2.2 En el exterior (Capítulo VII, columna 11)	
3. Ingresos por servicios industriales realizados a terceros:	
3.1 Relacionados con la actividad del establecimiento	
3.2 Otros trabajos industriales realizados a terceros (especificar):	
3.2.1	
3.2.2	
4. Ingresos por servicios no industriales:	
4.1 Alquiler de inmuebles (excepto terrenos):	
4.1.1 Residenciales	
4.1.2 No residenciales	
4.2 Alquiler de maquinaria y equipo	
4.3 Alquiler de medios de transporte	
4.4 Servicios de reparaciones de maquinaria y equipo	
4.5 Servicios de reparaciones de vehículos	
4.6 Servicios de transporte de pasajeros	
4.7 Servicios de transporte de carga	
4.8 Comisiones por ventas a crédito (excepto intereses)	
4.9 Servicios de asistencia técnica	
4.10 Servicios de restaurantes y similares	
4.11 Servicios de hoteles y alojamiento en general	
4.12 Servicios de alquiler de derechos de autor, marcas de fábrica, patentes, royalties, etc.	
4.13 Otros ingresos por servicios no industriales prestados a terceros (especificar):	
4.13.1	
4.13.2	
4.13.3	
5. Otros ingresos:	
5.1 Subsidios	
5.2 Venta de desperdicios	
5.3 Otros (especificar):	
5.3.1	
5.3.2	
5.3.3	
TOTAL DE INGRESOS NETOS (1 + 2 + ... + 5)	q.

CAPÍTULO V : COSTOS Y GASTOS DURANTE EL AÑO 2012

En Quetzales	
1. Gastos de personal:	
1.1 Personal de producción (Detalle en Anexo 1)	
1.2 Personal de administración y ventas (Detalle en Anexo 1)	
2. Costos de materias primas, materiales y suministros:	
2.1 Inventario inicial de materias primas, materiales y suministros (Capítulo VI, columna 1)	
2.2 Más : Compra de materias primas, materiales y suministros:	
2.2.1 En el país (Capítulo VI, columna 2)	
2.2.2 En el exterior (Capítulo VI, columna 3)	
2.3 Menos: Transferencias enviadas de materias primas, materiales y suministros a otros establecimientos de la empresa (Capítulo VI, columna 9)	
2.4 Más: Transferencias recibidas de materias primas, materiales y suministros de otros establecimientos de la empresa (Capítulo VI, columna 10)	
2.5 Menos: Obsolescencia, pérdidas extraordinarias, donaciones, remuneración en especie y otras desincorporaciones (Capítulo VI, columnas 6, 7 y 8)	
2.6 Menos: Venta de materias primas, materiales y suministros (Capítulo VI, columnas 11 y 12)	
2.7 Más: Ajustes por valoración de materias primas, materiales y suministros (Capítulo VI, columna 13)	
2.8 Menos: Inventario final de materias primas, materiales y suministros (Capítulo VI, columna 14)	
3. Costos de productos no fabricados por el establecimiento: 1/	
3.1 Inventario inicial de productos no fabricados por el establecimiento (Capítulo VII, columna 1)	
3.2 Más : Compras de productos no fabricados por el establecimiento:	
3.2.1 En el país (Capítulo VII, columna 2)	
3.2.2 En el exterior (Capítulo VII, columna 3)	
3.3 Menos: Transferencias enviadas de productos no fabricados a otros establecimientos de la empresa (Capítulo VII, columna 8)	
3.4 Más: Transferencias recibidas de productos no fabricados de otros establecimientos de la empresa (Capítulo VII, columna 9)	
3.5 Menos: Obsolescencia, pérdidas extraordinarias, donaciones, remuneración en especie y otras desincorporaciones (Capítulo VII, columnas 5, 6 y 7)	
3.6 Más: Venta de materias primas materiales y suministros (Capítulo VI, columnas 11 y 12)	
3.7 Más: Ajustes por valoración de productos no fabricados por el establecimiento (Capítulo VII, columna 12)	
3.8 Menos: Inventario final de productos no fabricados por el establecimiento (Capítulo VII, columna 13)	
4. Servicios pagados a terceros (Detalle en Anexo 2)	
5. Otros gastos (Detalle en Anexo 3)	
6. Gastos en impuestos (especificar):	
6.1	
6.2	
6.3	
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS (1 + 2 + ... + 6)	q.

1/ Para el llenado de este numeral, si se trata de una EMPRESA GRANDE, tomar los datos del Capítulo VII, numeral 1; pero, si se trata de una EMPRESA MEDIANA O PEQUEÑA, tomar los datos del Capítulo VII, numeral 2.

Anexo No. 9
Formulario No. 6 Actividad de servicio

FORM-06

ONCEAVA ENCUESTA ECONÓMICA

INFORMACION CONFIDENCIAL

FORMULARIO A NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE SERVICIO

CAPÍTULO I: DATOS INTERNOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1. Número de la Empresa:
2. Número de Directorio:

CAPÍTULO II: DATOS GENERALES

1. Identificación de la empresa:
 1.1 Razón social o nombre del propietario: _____
 1.2 Nombre comercial: _____
2. Ubicación del establecimiento:

Departamento	Municipio	Sector	Manzana	Número de Gerencia

Dirección :
 Calle, avenida o pasaje: _____
 Número: _____ Zona: _____
 Colonia: _____ Edificio: _____
 Nivel: _____ Oficina, Apto., Local: _____ Teléfono (s): _____
 Kilómetro: _____ Carretera: _____
 Otros elementos de ubicación: _____
 Fax: _____ E-mail: _____ Apdo. Postal: _____

3. Actividades a las que se dedica el establecimiento:
- 3.1 Actividad principal: _____
- 3.2 Actividad (es) secundaria (s): _____
- Código CIIU**
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

CAPÍTULO III: PERSONAL OCUPADO PROMEDIO DURANTE EL AÑO 2012

1. Personal promedio anual

Tipo de contratación	Personal de producción		Personal de administración y ventas		Personal ocupado		
	Mujeres (1)	Hombres (2)	Mujeres (3)	Hombres (4)	Mujeres (5) = (1+3)	Hombres (6) = (2+4)	Total (7) = (5+6)
1.1. Propietarios y socios							
1.2. Trabajadores familiares no remunerados							
1.3. Otros trabajadores no remunerados							
1.4. Personal permanente remunerado							
1.5. Personal eventual contratado directamente por el establecimiento, excepto trabajadores a domicilio.							
1.6. Trabajadores a domicilio							
1.7. Personal proporcionado por empresas de servicio de personal							
TOTAL (1.1 + 1.2 + ... + 1.7)							

2. Personal promedio trimestral

M = mujeres H = hombres

Tipo de contratación	Personal de Producción								Personal de administración y ventas							
	Trimestre I		Trimestre II		Trimestre III		Trimestre IV		Trimestre I		Trimestre II		Trimestre III		Trimestre IV	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
2.1. Propietarios y socios																
2.2. Trabajadores familiares no remunerados																
2.3. Otros trabajadores no remunerados																
2.4. Personal permanente remunerado																
2.5. Personal eventual contratado directamente por el establecimiento, excepto trabajadores a domicilio.																
2.6. Trabajadores a domicilio																
2.7. Personal proporcionado por empresas de servicio de personal																
TOTAL (2.1 + 2.2 + ... + 2.7)																

CAPÍTULO IV: INGRESOS NETOS DEL ESTABLECIMIENTO GENERADOS DURANTE EL AÑO 2012

En Quetzales	
1. Ventas netas de servicios producidos por el establecimiento (ACTIVIDAD PRINCIPAL):	
1.1 En el país (Capítulo VI, datos anuales, columna 1, numeral 1.1)	
1.2 En el exterior (Capítulo VI, datos anuales, columna 2, numeral 1.1)	
2. Ingresos por otros servicios (ACTIVIDAD SECUNDARIA):	
2.1 En el país (Capítulo VI, datos anuales, columna 1, numeral 1.2)	
2.2 En el exterior (Capítulo VI, datos anuales, columna 2, numeral 1.2)	
3. Ventas netas de bienes producidos por el establecimiento:	
3.1 En el país (Capítulo VI, datos anuales, columna 1, numeral 1.3)	
3.2 En el exterior (Capítulo VI, datos anuales, columna 2, numeral 1.3)	
4. Ventas netas de bienes no producidos por el establecimiento:	
4.1 En el país (Capítulo VII, columna 10)	
4.2 En el exterior (Capítulo VII, columna 11)	
5. Ingresos por servicios industriales realizados a terceros	
6. Otros ingresos operacionales:	
6.1 Subsidios	
6.2 Venta de desperdicios	
6.3 Otros ingresos (especificar):	
6.3.1	
6.3.2	
6.3.3	
TOTAL DE INGRESOS NETOS (1 + 2 + ... + 6)	Q.

CAPÍTULO V: COSTOS Y GASTOS DURANTE EL AÑO 2012

En Quetzales	
CONCEPTO	
1. Costos de insumos y materiales:	
1.1 Inventario inicial de insumos y materiales (Capítulo VIII, columna 1)	
1.2 Más: Compras netas de insumos y materiales (Capítulo VIII, columnas 2 y 3)	
1.3 Menos: Obsolescencia, pérdidas extraordinarias, donaciones, remuneración en especie y otras desincorporaciones (Capítulo VIII, Cols. 6, 7 y 8)	
1.4 Menos: Venta de insumos y materiales (Capítulo VIII, columnas 11 y 12)	
1.5 Más: Ajustes por valoración (Capítulo VIII, columna 13)	
1.6 Menos: Inventario final de insumos y materiales (Capítulo VIII, columna 14)	
2. Costo de venta de mercaderías y otros bienes no producidos por el establecimiento:	
2.1 Inventario inicial de mercaderías y otros bienes no producidos por el establecimiento (Capítulo VII, columna 1)	
2.2 Más: Compras netas de mercaderías y otros bienes no producidos por el establecimiento (Capítulo VII, columnas 2 y 3)	
2.3 Menos: Obsolescencia, pérdidas extraordinarias, donaciones, remuneración en especie y otras desincorporaciones (Capítulo VII, Cols. 5, 6 y 7)	
2.4 Más: Venta de insumos y materiales (Capítulo VIII, columnas 11 y 12)	
2.5 Más: Ajustes por valoración (Capítulo VII, columna 13)	
2.6 Menos: Inventario final de mercaderías y otros bienes no producidos por el establecimiento (Capítulo VII, columna 14)	
3. Gastos de personal:	
3.1 Personal de producción (Detalle en Anexo 1)	
3.2 Personal de administración y ventas (Detalle en Anexo 1)	
4. Servicios pagados a terceros (Detalle en Anexo 2)	
5. Otros gastos (Detalle en Anexo 3)	
6. Impuestos cargados a costos	
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS (1 + 2 + ... + 6)	Q.

CAPÍTULO V: INGRESOS Y GASTOS A NIVEL DE INSTITUCIÓN AL 31 DE DICIEMBRE 2012

CONCEPTO

1. Ingresos netos de la institución	
1.1 Donaciones:	
1.1.1 Del país:	
1.1.1.1 Empresas no financieras públicas	
1.1.1.2 Empresas no financieras privadas	
1.1.1.3 Sociedades financieras	
1.1.1.4 Gobierno general	
1.1.1.5 Personas naturales	
1.1.2 Del exterior	
1.2 Ventas netas de bienes y servicios:	
1.2.1 Bienes producidos por la institución	
1.2.2 Bienes NO producidos por la institución	
1.2.3 Servicios prestados (especificar):	
1.2.3.1	
1.2.3.2	
1.2.3.3	
1.2.3.4	
1.2.3.5	
1.2.4 Otros ingresos (especificar):	
1.2.4.1	
1.2.4.2	
1.2.4.3	
1.2.4.4	
1.2.4.5	
2. Costos	
2.1 Costo de venta de bienes producidos por la institución:	
2.1.1 Inventario inicial de materiales y materias primas	
2.1.2 Más: Compras netas de materiales y materias primas	
2.1.3 Menos: Obsolescencia, pérdida extraordinaria, etc.	
2.1.4 Menos: Inventario final de materiales y materias primas	
2.2 Costo de venta de bienes NO producidos por la institución:	
2.2.1 Inventario inicial de bienes no producidos por la institución	
2.2.2 Más: Compras netas de bienes no producidos por la institución	
2.2.3 Menos: Obsolescencia, pérdida extraordinaria, etc.	
2.2.4 Menos: Inventario final de bienes no producidos por la institución	
3. Egresos de la Institución	
3.1 Gastos de personal (Detalle en Anexo 1)	
3.2 Servicios pagados a terceros (Detalle en Anexo 2)	
3.3 Otros gastos (Detalle en Anexo 3)	
3.4 Intereses pagados (especificar):	
3.4.1	
3.4.2	
3.4.3	
3.5 Impuestos y arbitrios pagados (especificar):	
3.5.1	
3.5.2	
3.5.3	
3.6 Gastos y comisiones bancarias	
3.7 Otros egresos (especificar):	
3.7.1	
3.7.2	
3.7.3	
4. Resultado del Ejercicio (1 - 2 - 3)	

Anexo No. 11

Formularios No. 1 y 4 para empresas con relación u operaciones con no residentes

^{1/} TIPO DE FORMULARIO

FORMULARIO A EMPRESAS CON RELACIÓN U OPERACIONES CON NO RESIDENTES

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

CAPÍTULO I: DATOS INTERNOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1. Número de la Empresa: (PARA USO PROPIO)

2. Número de Directorio: (PARA USO PROPIO)

Sello de la Empresa

CAPÍTULO II: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. Razón social o nombre del propietario: _____

2. Nombre comercial: _____

3. NIT:

4. Dirección:

Calle, avenida o pasaje: _____

Número: _____ Zona: _____ Colonia: _____

Edificio: _____ Nivel: _____

Oficina, Apto., Local: _____ Teléfono(s): _____ Kilómetro: _____

Carretera: _____ Otros elementos de ubicación: _____

Fax: _____ E-mail: _____ Apdo. Postal: _____

CIU (4 dígitos)

5. Actividad económica principal: _____

6. Año de Instalación de la empresa en el país: _____

7. Origen del capital de la empresa :

Porcentaje de Participación

7.1 Nacional

7.2 Extranjero

Nombre del país de procedencia del inversionista directo extranjero:

7.2.1 _____

Código de País

7.2.2 _____

7.2.3 _____

8. Número de empresas filiales o sucursales en el exterior controladas por la empresa con sede en Guatemala: _____

Nombre del país de domicilio de las empresas filiales o sucursales controladas por la empresa con sede en Guatemala:

8.1 _____

Código de País

8.2 _____

8.3 _____

8.4 _____

8.5 _____

^{1/} Para formularios de Inversión Extranjera Directa -IED- colocar 01 y para formularios de Otros Servicios colocar 04.

CAPÍTULO III: BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE

(Expresa las cantidades en US Dólares)

Concepto	Saldo al 31/12/2012 (1)	Variaciones en el período					TOTAL 7 = (4 + 5 + 6)	Saldo al 31/12/2013 (8 = 1 + 7)
		Transacciones			Otras variaciones			
		Aumentos (2)	Disminuciones (3)	Neto 4 = (2-3)	Por fluctuación cambiaria (5)	Por valoración a precio de mercado (6)		
1. ACTIVOS CON EL EXTERIOR								
1.1 Depósitos en bancos del exterior								
1.2 Cuentas por cobrar								
1.2.1 Por venta de productos al crédito (exportaciones)								
1.2.1.1 Con casa matriz o inversionistas extranjeros (inversión en sentido contrario)								
1.2.1.2 Con filiales o sucursales								
1.2.1.3 Con clientes del exterior (excluyendo casa Matriz y filiales)								
1.2.2 Otras cuentas por cobrar								
1.2.2.1 Con casa matriz o inversionistas extranjeros (inversión en sentido contrario)								
1.2.2.2 Con sucursales o filiales del exterior								
1.2.2.3 Con otras empresas del exterior								
1.3 Anticipos por compras futuras (importaciones)								
1.3.1 Con casa Matriz o inversionistas extranjeros (inversión en sentido contrario)								
1.3.2 A sucursales o filiales del exterior								
1.3.3 A otras empresas del exterior								
1.4 Préstamos otorgados al exterior								
1.4.1 A casa Matriz o inversionistas extranjeros (Inversión en sentido contrario)								
1.4.2 A filiales o sucursales								
1.4.3 A otros								
1.5 Inversiones en bonos, pagarés y otros títulos y valores								
1.5.1 De autoridades monetarias								
1.5.2 De gobierno general								
1.5.3 De bancos								
1.5.4 De otros sectores								
1.5.4.1 Emisidos por casa Matriz o inversionistas extranjeros (inversión en sentido contrario)								
1.5.4.2 Emisidos por sucursales o filiales del exterior								
1.5.4.3 De otros emisores								
1.6 Inversiones en acciones y participaciones de capital de empresas extranjeras								
1.6.1 Con participación menor al 10% del capital suscrito de las empresas								
1.6.1.1 Con casa Matriz o inversionistas extranjeros (Inversionista Directo, Inversión en sentido contrario)								
1.6.1.2 Con otras empresas								
1.6.2 Con participación mayor al 10% del capital suscrito de las empresas								
1.6.2.1 De sucursales o filiales del exterior								
1.6.2.2 De otras empresas								
1.7 Otros activos con el exterior (especificar):								
1.7.1								
1.7.2								
1.7.3								
2. ACTIVOS INTERNOS (en el país)								
TOTAL ACTIVOS (1 + 2)								

CAPITULO III: BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE

Continuación

Concepto	Saldo al 31/12/2012 (1)	Variaciones en el periodo						Saldo al 31/12/2013 (8 = 1 + 7)
		Transacciones			Otras variaciones		TOTAL 7 = (4 + 5 + 6)	
		Aumentos (2)	Disminuciones (3)	Neto 4 = (2-3)	Por fluctuación cambiaria (5)	Por valoración a precio de mercado (6)		
3. PASIVOS CON EL EXTERIOR								
3.1 Cuentas por pagar								
3.1.1 Por compra de productos al crédito (importaciones)								
3.1.1.1 Con casa matriz o inversionistas extranjeros (inversión en sentido contrario)								
3.1.1.2 Con filiales o sucursales del exterior								
3.1.1.3 Con proveedores del exterior (excluyendo casa Matriz y filiales)								
3.1.2 Otras cuentas por pagar								
3.1.2.1 Con casa matriz o inversionistas extranjeros (inversión en sentido contrario)								
3.1.2.2 Con filiales o sucursales del exterior								
3.1.2.3 Con otras empresas del exterior								
3.2 Anticipos por ventas futuras (exportaciones)								
3.2.1 A casa matriz o inversionistas extranjeros (inversión en sentido contrario)								
3.2.2 A sucursales o filiales del exterior								
3.2.3 A otras empresas del exterior								
3.3 Préstamos recibidos del exterior								
3.3.1 Con casa Matriz o inversionistas extranjeros								
3.3.2 Con filiales o sucursales del exterior								
3.3.3 Con instituciones financieras Bonos, pagarés y otros títulos y valores emitidos por la empresa (en Guatemala o en el exterior)								
3.4.1 Plazo promedio en años								
3.4.2 Tasa promedio de interés (%)								
3.5 Otros pasivos con el exterior (especificar)								
3.5.1								
3.5.2								
3.5.3								
4. PASIVOS INTERINOS (en el país)								
TOTAL PASIVOS (8 + 4)								

5. PATRIMONIO DE LA EMPRESA AL 31 DE DICIEMBRE

(Expresar las cantidades en US Dólares)

Concepto	Saldo al 31/12/2012 (1)	Operaciones en el periodo						Saldo al 31/12/2013 (8 = 1 + 7)
		Aumentos (2)	Disminuciones (3)	Neto 4 = (2-3)	Por fluctuación cambiaria (5)	Por valoración a precio de mercado (6)	TOTAL 7 = (4 + 5 + 6)	
		5.1 Total de capital y reservas (5.1.1 + 5.1.2)						
5.1.1 Capital suscrito y pagado al final del periodo								
5.1.1.1 Propiedad de inversionistas directos extranjeros (Con 10% o más)								
5.1.1.2 Propiedad de otros inversionistas extranjeros (Con menos del 10%)								
5.1.1.2.1 Propiedad de filiales o sucursales (inversión en sentido contrario)								
5.1.1.2.2 Otros inversionistas								
5.1.1.3 Propiedad de residentes								
5.1.2 Reservas de capital								
5.2 Superávit (déficit) por valoración de activos								
5.3 Utilidades (pérdidas) de periodos anteriores								
5.4 Utilidad (pérdida) del periodo después del impuesto								
5.5 Ajustes de periodos anteriores								
5.6 Otras cuentas del patrimonio (especificar):								
5.6.1								
5.6.2								
TOTAL PATRIMONIO (5.1+ 5.2 + + 5.6)								
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO								

Anexo No. 12

Formulario No. 5B Instituciones sobre donaciones recibidas del exterior

FORM-05B

FORMULARIO A INSTITUCIONES SOBRE DONACIONES RECIBIDAS DEL EXTERIOR

CAPÍTULO I: DATOS INTERNOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1. Número de la Institución:

2. Número de Directorio:

Sello de la Institución

CAPÍTULO II: DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

1. Razón social : _____

2. Nombre de la Institución: _____

3. NIT:

4. Dirección :
 Calle, Avenida o pasaje: _____
 Número: _____ Zona: _____ Colonia: _____
 Edificio: _____ Nivel: _____
 Oficina, Apto., Local: _____ Teléfono (s): _____ Kilómetro: _____
 Carretera: _____ Otros elementos de ubicación: _____
 Fax: _____ E-mail: _____ Apdo. Postal: _____

5. Función que desempeña : _____ Código CIU (4 dígitos)

6. Origen de las donaciones : Porcentaje de Participación

6.1 Nacional	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	
6.2 Extranjero	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	
		Código de País
6.2.1 <small>Nombre del país de procedencia de las Donaciones:</small> _____	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
6.2.2 _____	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
6.2.3 _____	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>

CAPÍTULO III: INFORMACIÓN SOBRE LAS DONACIONES RECIBIDAS DEL EXTERIOR DE NO RESIDENTES	AÑO 2013
(Expresé las cantidades en US Dólares)	MONTO RECIBIDO
1. DONACIONES EN ESPECIE (Detalle país e institución donante en Anexo 1)	
1.1 Bienes (Detalle país e institución donante en Anexo 1, Columna 1.1)	
1.2 Asistencia técnica (Detalle país e institución donante en Anexo 1, Columna 1.2)	
1.3 Otras donaciones en especie (especificar): (Detalle país e institución donante en Anexo 1, Columna 1.3)	
1.3.1	
1.3.2	
2. AYUDA FINANCIERA O MONETARIA (Detalle país e institución donante en Anexo 2)	
TOTAL AYUDA RECIBIDA DEL EXTERIOR (1 + 2)	

Anexo No. 13

Formulario No. 9 Agentes transportistas del extranjero

FORM - 09

FORMULARIO A AGENTES DE TRANSPORTISTAS EXTRANJEROS

INFORMACIÓN Estrictamente CONFIDENCIAL PARA Fines ESTADÍSTICOS
Decreto Ley 3-85: artículos 24,25 y 26. (Ley Orgánica del Instituto Nacional de Estadísticas)

CAPÍTULO I : DATOS INTERNOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1. Número de la Empresa:

2. Número de Directorio:

Sello de la Empresa

CAPÍTULO II : DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. Razón social o nombre del propietario: _____

2. Nombre comercial: _____

3. NIT:

4. Dirección :

Calle, Avenida o pasaje: _____

Número: _____ Zona: _____ Colonia: _____

Edificio: _____ Nivel: _____

Oficina, Apto., Local: _____ Teléfono (s): _____ Kilómetro: _____

Carretera: _____ Otros elementos de ubicación: _____

Fax: _____ E-mail: _____ Apdo. Postal: _____

5. Tipo de Transporte: 5.1 Aéreo 5.2 Marítimo 5.3 Terrestre

CAPÍTULO III : TRANSACCIONES RELACIONADAS CON LAS EMPRESAS REPRESENTADAS	AÑO 2013	
(Expresar las cantidades en US Dólares)	INGRESOS	GASTOS
1. INGRESOS PERCIBIDOS POR:		
1.1 Comisiones recibidas por el Agente de parte de las empresas que representa		
2. GASTOS REALIZADOS EN GUATEMALA POR CUENTA DE LAS EMPRESAS REPRESENTADAS:		
2.1. Servicios de operación, mantenimiento y reparaciones de medios de transporte (E: derechos aeroportuarios, estiba, remolcadores, atención al vuelo, peajes, pasos fronterizos, etc.)		
2.2 Adquisiciones y aprovisionamientos en puertos, aeropuertos u otra parte del territorio guatemalteco de:		
2.2.1 Combustibles		
2.2.2 Víveres y suministros para consumo a bordo, con excepción de los incluidos en 2.2.1		
2.3 Arrendamientos de medios de transporte a empresas de Guatemala (con tripulación)		
2.4 Otros gastos realizados en Guatemala		